

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ  
РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ  
ПОЛЕССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**

**И. М. ЗБОРИНА**

***КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ  
ОРГАНИЗАЦИИ***

учебно-методическое пособие  
для студентов экономических специальностей

2016

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Конкурентоспособность – весьма сложное понятие, оно синтезирует множество факторов: политические, экономические, технологические, культурные, управленческие и др. Поэтому актуальность и практическая значимость учебного пособия «Конкурентоспособность организации» обусловлена необходимостью освоения будущими маркетологами, менеджерами, экономистами теоретических основ конкурентоспособности и формирования практических навыков принятия управленческих решений, нацеленных на формирование, рост и удержание конкурентных преимуществ организации.

Дисциплина «Конкурентоспособность организации» является одной из специальных дисциплин. Она интегрирует положения и методы таких дисциплин как «Основы экономической теории», «Основы менеджмента», «Маркетинг», «Стратегический менеджмент», «Стратегический маркетинг», «Экономику организации (предприятия)» и др.

Цель учебного пособия – дать студентам знания и научные основы системного мышления в области теории и методики повышения конкурентоспособности продукции (товаров, услуг) и организации, раскрыть сущность механизмов действия законов организации, научных подходов, принципов и методов управления.

К основным задачам изучения дисциплины автор отнес: освещение теории конкуренции; рассмотрение роли конкуренции в рыночной экономике; изложение механизмов экономических законов рыночных отношений и конкуренции; формирование понятий о сущности и оценке конкурентоспособности объектов рыночных отношений; определение сущности и необходимости управления конкурентоспособностью организации; обоснование важности планирования конкурентоспособности; рассмотрение и объяснение методов оценки конкурентоспособности продукции и организации; формирование принципов выбора стратегии конкуренции.

Учебное пособие состоит из предисловия, 3 разделов, 10 тем, контрольных вопросов к каждой теме, перечень рекомендуемой литературы, отвечает требованиям краткости, информативности и логичности.

Системно изложенная информация позволит студентам последовательно и комплексно овладеть необходимыми навыками и умениями в сфере анализа конкуренции, конкурентов, формирования конкурентоспособности и построения системы управления ее в организации. В результате освоения знаний, представленных в учебном пособии, будущий специалист будет иметь системное представление о теории конкуренции, знать способы достижения конкурентных преимуществ, основные стратегии конкуренции и принципы их выбора, уметь пользоваться методиками оценки конкурентоспособности продукции и организации, приобретет навыки выявления и решения проблем управления конкурентоспособностью организации.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие.....	2
РАЗДЕЛ I	
ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ И КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ.....	5
ТЕМА 1 ОСНОВЫ ТЕОРИИ КОНКУРЕНЦИИ И КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ.....	5
1.1 Конкуренция в рыночной экономике: функции и виды .....	5
1.2 Определение сущности, уровни и оценка конкурентоспособности.....	6
1.3 Понятие и виды конкурентных преимуществ.....	8
Контрольные вопросы.....	11
ТЕМА 2 ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ЗАКОНЫ РЫНОЧНЫХ ОТНОШЕНИЙ И КОНКУРЕНЦИИ.....	11
2.1 Закон экономической взаимосвязи затрат в сферах производства и потребления.....	11
2.2 Закон экономии времени.....	12
2.3 Закон конкуренции.....	13
2.4 Законы развития организации.....	13
Контрольные вопросы.....	15
РАЗДЕЛ II	
СУЩНОСТЬ И ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОБЪЕКТОВ РЫНОЧНЫХ ОТНОШЕНИЙ.....	15
ТЕМА 3 КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ НАЦИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ.....	15
3.1 Сущность и факторы конкурентоспособности национальной экономики.....	15
3.2 Показатели оценки и обеспечение уровня конкурентоспособности национальной экономики.....	18
Контрольные вопросы.....	19
ТЕМА 4 КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ РЕГИОНА.....	20
4.1 Сущность, цели и факторы конкурентоспособности региона.....	20
4.2 Показатели оценки и пути повышения конкурентоспособности региона.....	22
Контрольные вопросы .....	24
ТЕМА 5 КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ОТРАСЛИ.....	24
5.1 Сущность и факторы конкурентоспособности отрасли.....	24
5.2 Показатели оценки уровня конкурентоспособности отрасли.....	26
Контрольные вопросы .....	27
ТЕМА 6 КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ.....	27
6.1 Конкурентоспособность организации: подходы к определению сущности и ключевые факторы.....	27
6.2 Классификация методов оценки уровня конкурентоспособности организации..	30
6.3 Оценка конкурентоспособности организации матричными методами.....	32
6.4 Методы определения уровня конкурентоспособности организации через систему показателей финансового состояния.....	33
Контрольные вопросы .....	34
ТЕМА 7 КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ТОВАРА .....	34
7.1 Сущность и факторы конкурентоспособности товара.....	34
7.2. Классификация методов оценки конкурентоспособности товара.....	37
7.3. Оценка уровня конкурентоспособности товара методом радара.....	39
7.4 Оценка уровня конкурентоспособности товара методом верхнего предела цены.....	40

7.5 Экспертные методы в оценке уровня конкурентоспособности товара.....	40
7.6 Прогнозирование в системе оценки конкурентоспособности товаров.....	41
<i>Контрольные вопросы</i> .....	42
<b>РАЗДЕЛ III</b>	
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ОРГАНИЗАЦИИ.....	43
<i>ТЕМА 8 НАУЧНЫЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ОРГАНИЗАЦИИ</i> .....	43
8.1 Синтетический и процессный подход.....	43
8.2 Системный подход.....	44
8.3 Инновационный и комплексный подход.....	45
8.4 Глобальный и маркетинговый подход.....	46
8.5 Эксклюзивный и функциональный подход.....	47
8.6 Предметный подход.....	47
8.7 Кластерный подход.....	48
<i>Контрольные вопросы</i> .....	49
<i>ТЕМА 9 РАЗРАБОТКА И РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ</i> .....	50
9.1 Формирование целей и структуры стратегии конкурентной стратегии.....	50
9.2 Принципы и элементы конкурентной стратегии.....	52
9.3 Особенности стратегий фирм с малой долей рынка .....	53
9.4 Проектирование и механизм реализации конкурентной стратегии с учетом динамики рынка.....	53
<i>Контрольные вопросы</i> .....	56
<i>ТЕМА 10 ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ СОЗДАНИЯ И РАЗВИТИЯ КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ</i> .....	56
10.1 Конкурентная политика государства: сущность, элементы и модели проведения.....	56
10.2 Содержание и характеристика антимонопольной политики Республики Беларусь.....	59
<i>Контрольные вопросы</i> .....	61
Литература.....	62

# РАЗДЕЛ I

## ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ И КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ

### ТЕМА 1 ОСНОВЫ ТЕОРИИ КОНКУРЕНЦИИ И КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ

#### 1.1. Конкуренция в рыночной экономике: функции и виды

Конкуренция является ключевым понятием, выражающим сущность рыночных отношений. Это центр тяжести всей системы рыночного хозяйства, тип взаимоотношений между производителями по поводу установления цен и объемов предложения товаров на рынке и потребителями по поводу формирования цен и объема спроса на рынке.

Несмотря на то, что понятие конкуренции сформировалось в древние времена, современный термин «конкуренция» происходит от немецкого слова «konkurrenz». В свою очередь данное определение восходит к латыни, в которой с помощью слов «concurro/conspicua» обозначали различные явления (с одной стороны слияние и взаимопроникновение, с другой стороны – столкновение). Эти латинские слова отражали процессы взаимодействия и применялись для обозначения процессов.

Таким образом, под *конкуренцией* следует понимать процесс взаимодействия производителей и поставщиков, использующих свои конкурентные преимущества при реализации продукции, а также, соперничество между отдельными производителями или поставщиками товара (услуги) за выбор покупателя.

Конкуренция на рынке выполняет несколько *функций*:

1. *Функция регулирования.* Для того чтобы устоять в борьбе, предприниматель должен предлагать изделия, которые предпочитает потребитель (суверенитет потребителя). Отсюда и факторы производства под влиянием цены направляются в те отрасли, где в них существует наибольшая потребность.

2. *Функция мотивации.* Для предпринимателя конкуренция означает шанс и риск одновременно: – предприятия, которые предлагают лучшую по качеству продукцию или производят ее с меньшими производственными затратами, получают вознаграждение в виде прибыли (позитивные санкции); – предприятия, которые не реагируют на пожелания клиентов или нарушения правил конкуренции своими соперниками на рынке, получают наказание в виде убытков или вытесняются с рынка (негативные санкции).

3. *Функция распределения.* Конкуренция не только включает стимулы к более высокой продуктивности, но и позволяет распределять доход среди предприятий и домашних хозяйств в соответствии с их эффективным вкладом. Это отвечает господствующему в конкурентной борьбе принципу вознаграждения по результатам.

4. *Функция контроля.* Конкуренция ограничивает и контролирует экономическую силу каждого предприятия. Например, монополист может назначать цену. В то же время конкуренция предоставляет покупателю возможность выбора среди нескольких продавцов. Чем совершеннее конкуренция, тем справедливее цена.

В теоретическом анализе выделяют следующие виды конкуренции:

- ✓ функциональная (конкуренция определенного товара);
- ✓ видовая (по цене и качеству);
- ✓ межфирменная (среди отдельных фирм);
- ✓ внутриотраслевая и межотраслевая;
- ✓ совершенная и несовершенная.

Известный специалист в области маркетинга Ф. Котлер выделял четыре направления конкуренции:

1) конкуренция торговых марок – соперничество субъектов бизнеса, предлагающих идентичные товары одним и тем же целевым покупателям по сопоставимым ценам;

2) отраслевая конкуренция – соперничество фирм, производящих и реализующих однородные товары, при этом в качестве отрасли рассматривалась группа компаний, предлагающих потребителям идентичные товары;

3) формальная конкуренция – соперничество субъектов бизнеса, осуществляющих производство продукции, призванной обеспечить удовлетворение одних и тех же потребностей;

4) общая конкуренция – соперничество всех без исключения субъектов предпринимательского бизнеса.

Рассматривая виды добросовестной конкуренции нельзя обойти вниманием *недобросовестную конкуренцию, включающую следующие действия*: – дезорганизация деловой деятельности конкурентов (получение, использование, разглашение информации о конкурентах и их коммерческих тайнах без их согласия, уничтожение средств наружной рекламы конкурентов, негативное воздействие на партнеров и клиентов соперника); – прямая дискредитация конкурента (распространение ложных, неточных или искаженных сведений о конкурентах посредством недобросовестной и неэтичной рекламы); – косвенная дискредитация конкурентов (некорректное сравнение своих товаров с товарами конкурентов); – паразитическая конкуренция (самовольное использование чужого товарного знака, самовольное копирование товара, его упаковки или внешнего оформления); – прямой и позиционный демпинг.

## **1.2. Определение сущности, уровни и оценка конкурентоспособности**

Понятие «*конкурентоспособность*» - понятие универсальное, применяется в экономике, политике, технике, науке и т.д. Общим признаком этого понятия при употреблении во всех сферах общества является его рыночный характер, что обусловлено значением его корня.

В рыночной экономике понятие «конкурентоспособность» отражает сущность законов рыночных отношений. Однако современное его звучание имеет и дополнительные характеристики: системность, поскольку понятие связано с системным представлением; междисциплинарность, так как при его рассмотрении необходимы знания многих научных дисциплин; комплексность, которая объясняется тем, что при исследовании и практическом использовании данного понятия применяется комплексный подход; многоуровневость (она проявляется во взаимодействии и взаимосвязи понятия «конкурентоспособность» с понятием разных уровней управления); многофункциональность – имеет разнообразные функции; соотносимость, которая определяется соотношением конкурентоспособности исследуемого объекта и конкурентоспособности аналогичного (однородного) объекта-конкурента.

Изучение конкурентоспособности представляет собой одну из важнейших составных частей рыночных исследований, создающих основу для выработки стратегии и тактики деятельности субъекта на рынке, выбора правильного пути повышения технического уровня и качества.

В самом широком смысле применительно к экономической сфере конкурентоспособность означает обладание свойствами, создающими преимущества для субъекта экономического соревнования, причем эти свойства могут относиться к различным субъектам конкурентной борьбы – видам продукции, предприятиям (товаропроизводителям), отраслям, и, наконец, странам. Конкурентоспособность рассматривается как в факторной, так и в результирующей плоскостях.

Одни экономисты, развивая теорию конкурентоспособности, определяют конкурентоспособность в целом как свойство объекта, характеризующееся степенью реального или потенциального удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке. Существует и другая трактовка

конкурентоспособности – это стабильная возможность удовлетворять определенные запросы покупателей лучше, чем конкуренты, и благодаря этому, успешно продавать продукцию с приемлемыми финансовыми результатами для производителя.

Универсального определения конкурентоспособности нет и быть не может, и считается, что оно может зависеть исключительно от того, применительно к какому объекту (предмету) или субъекту относится.

Следует особо отметить, что и в экономической литературе, в том числе и зарубежной, конкурентоспособность интерпретируется по разному в зависимости от характера объекта, к которому это понятие относится:

- на уровне товаров и предприятий – микроконкурентоспособность,
- на уровне отдельных отраслей – мезоконкурентоспособность, и, наконец,
- на уровне национального хозяйства страны – макроконкурентоспособность.

Причем, между понятиями этих трех уровней существует тесная внешняя и внутренняя зависимость. Подтверждением служит высказывание М. Портера о том, что конкурентоспособность страны определяется конкурентоспособностью предприятий, непосредственно принимающих участие в конкурентной борьбе на внутреннем и внешнем рынках.

В самом общем виде макроконкурентоспособность определяется как способность страны в условиях свободной добросовестной конкуренции производить и реализовывать товары и услуги, удовлетворяющие требованиям мирового рынка и повышающие благосостояние народа страны и отдельных ее граждан. Повышение уровня конкурентного поля (включение в него сложных производственных систем и их комбинаций, являющихся результатом хозяйственного взаимодействия отдельных фирм и предприятий) усложняет анализ конкурентоспособности сравниваемых объектов, приближая его к следующей ступени агрегирования – мезоконкурентоспособности, то есть конкурентоспособности на уровне отдельных отраслей. Под ней следует понимать эффективность работы отраслей национального хозяйства, оцениваемую помимо традиционных критериев по показателям, характерным для данной отрасли и описывающим степень ее живучести и динамичности при различных вариантах развития данной страны и всего мира в целом. В то же время, четырехуровневая система конкурентоспособности не отвечает реалиям сегодняшнего дня, поскольку целесообразнее рассматривать конкурентоспособность в разрезе «страна – предприятие – товар».

*Оценка уровня конкурентоспособности* различных объектов представляет собой очень сложную работу по следующим причинам. Во-первых, в конкурентоспособности фокусируются все показатели качества и ресурсоемкости работы всех ресурсов по всем стадиям жизненного цикла объектов. Во-вторых, в настоящее время отсутствуют международные документы (по аналогии со стандартизацией других объектов) по оценке конкурентоспособности различных объектов.

Для оценки конкурентоспособности сложных объектов массового производства или дорогих и уникальных объектов следует применять инструменты новой экономики – экономические законы, законы организации, научные подходы, принципы и методы управленческого и портфельного анализов. Конкурентоспособность простых и недорогих объектов целесообразно определять на основе экспертной оценки или пробных продаж нового товара. Проблемой по-прежнему остается доступность информации о предприятиях-конкурентах, зачастую отчеты о состоянии отраслей промышленности носят общий характер, базой для анализа служит весьма ограниченный набор показателей.

Специфические принципы оценки конкурентоспособности конкретных объектов формулируются в каждом конкретном случае исходя из сложности, особенностей и важности объекта.

Так, в основу измерения конкурентоспособности персонала могут быть положены методы экспертной оценки. Конкурентоспособность организации рекомендуется оценивать на основе показателей конкурентоспособности товаров с учетом значимости рынков, на которых они были реализованы, и рентабельности организации. Конкурентоспособ-

ность отрасли можно измерить на основе конкурентоспособности, например, 70 % лучших товаров отрасли. Конкурентоспособность страны можно измерить на основе главных показателей, определяющих качество и эффективность отдельных сторон деятельности в прошлом, настоящем и будущем.

Исходная информация должна *приводиться в сопоставимый вид по следующим факторам*: время (время осуществления проектов или вложения инвестиций должно быть приведено к одному году при помощи коэффициентов); качество объекта; масштаб (объем) производства объекта; освоенность объекта в производстве; получение информации для принятия управленческого решения; условия применения (эксплуатации) объекта; инфляция; риск и неопределенность.

*Этапы оценки конкурентоспособности объекта выглядят следующим образом*: 1) исследование проблемы; 2) изучение нормативно-методических документов по оценке и другим смежным вопросам; 3) анализ внешней среды и внутренней структуры объекта анализа; 4) оценка конъюнктуры и параметров рынка; 5) сбор исходной информации для оценки конкурентоспособности объекта; 6) приведение информации в сопоставимый вид по восьми вышеперечисленным факторам (объему, качеству, срокам и т. д.); 7) разработка технологии оценки; 8) анализ информации по факторам конкурентоспособности объекта; 9) оценка конкурентоспособности объекта; 10) разработка предложений по формированию программы повышения конкурентоспособности объекта; 11) определение критериев последующей оценки результатов реализации программы.

### **1.3 Понятие и виды конкурентных преимуществ**

*Конкурентное преимущество* – это система, обладающая, какой-либо эксклюзивной ценностью, дающая ей превосходство над конкурентами в экономической, технической и организационной сфере деятельности. В экономической литературе конкурентные преимущества часто отождествляют с возможностями более эффективно распоряжаться имеющимися ресурсами, то есть с конкурентоспособностью.

*Теория конкурентных преимуществ*, сформулированная М. Портером, основывается на том, что любая из стран имеет определенный набор конкурентных преимуществ: более высокие уровни производительности труда, квалификации производственного, технического, коммерческого персонала тех или иных отраслей и др. Конкурентное преимущество на основе только одного или двух детерминантов возможно только в отраслях с сильной зависимостью от природных ресурсов или в отраслях, где мало применяются сложные технологии и навыки. Чтобы получить и удержать конкурентное преимущество в наукоемких отраслях, составляющих основу любой развитой экономики, нужно иметь преимущество во всех составных частях «национального ромба». В сложных отраслях, страна не наследует, а создает наиболее существенные факторы производства, такие как квалифицированная рабочая сила или научно-техническая база производства.

*Стадии формирования конкурентных преимуществ*. В своих трудах М. Портер так же отмечает, что конкурентоспособность отраслей промышленности основывается на конкурентных преимуществах, все многообразие которых можно свести к двум основным видам: ресурсным и технологическим. Конкурентоспособность начинается с *ресурсных факторов* и зависит от географического положения, климатических условий, наличия в стране природных ресурсов, квалифицированной рабочей силы и накопленного капитала. Однако чтобы удержать успех в конкурентной борьбе, недостаточно наличия только этих факторов. Преуспеть в любой отрасли можно не только за счет унаследованных факторов, сколько благодаря действию механизмов, способных непрерывно повышать эффективность их использования.

В связи с этим наращивание конкурентоспособности часто рассматривают в теоретических работах как смену трех последовательных стадий: стадии факторных, инвестиционных и инновационных преимуществ.



Источники конкурентных преимуществ организации, с точки зрения путей их достижения, можно разделить на две группы:

1. *Преимущества низкого порядка* связаны с возможностью использования дешевой рабочей силы, материалов, сырья и энергии. Они неустойчивы и могут быть потеряны либо вследствие роста цен и заработной платы, либо из-за того, что такие же дешевые производственные ресурсы могут использовать конкуренты.

2. *К преимуществам высокого порядка* принято относить уникальность продукции, новые технологии и высококвалифицированных специалистов, репутацию организации. Такой путь требует высокой квалификации, больших затрат и времени, что должно быть восполнено повышением цены на более качественный товар. На некоторое время предприятие, выпускающее уникальную продукцию, оказывается в лидирующем и недостижимом положении, т.е. устойчиво конкурентоспособным.

Выбор их для создания, совершенствования и эффективного использования зависит от характера спроса на рынке, наличия возможностей товаропроизводителей, назначения родственных и смежных предприятий, характера конкуренции и целей самой организации. При этом следует помнить, что факторы могут воздействовать как в сторону повышения конкурентоспособности организации, так и в сторону уменьшения.

Источники конкурентного преимущества можно выявить с помощью *цепочки ценности* — это инструмент стратегического анализа, направленный на подробное изучение деятельности организации с целью стратегического планирования (рисунок 9.1). Идея цепочки ценности была предложена Майклом Портером в книге «Конкурентное преимущество» для выявления источников конкурентного преимущества с помощью анализа отдельных видов деятельности компании. Цепочка ценности «разделяет деятельность компании на стратегически важные виды деятельности с целью изучить издержки и существующие и возможные средства дифференциации». Конкурентное преимущество компании возникает как результат выполнения этих стратегических видов деятельности лучше конкурентов.



Рис. 1.1 - Цепочка создания стоимости и конкурентные преимущества

Сравнение цепочек создания стоимости у компаний – конкурентов позволяет выявить отличия, которые лежат в основе конкурентных преимуществ. Анализ всей цепочки создания стоимости, а не только добавленной стоимости – наиболее адекватный способ рассмотрения конкурентных преимуществ. Картина издержек по каждому виду деятельности не может давать реальную картину без одновременного анализа затрат на ресурсы, приобретаемые для осуществления этих видов деятельности.

*Общая классификация конкурентных преимуществ:*

1. *Структурные:* производственная структура организации, миссия организации, организационная структура организации, специализация и концентрация производства, уровень унификации и стандартизации, выпускаемой продукции и составных частей производства,

учет и регулирование производственных процессов, персонал, информационная и нормативно-методическая база управления, сила конкуренции на выходе и входе системы.

2. *Ресурсные*: поставщики, доступ к качественному и дешевому сырью и другим ресурсам, учет и анализ использования всех видов ресурсов по всем стадиям жизненного цикла крупных объектов организации, функционально-стоимостный анализ выпускаемой продукции и элементов производства, оптимизация эффективности использования ресурсов.

3. *Технические*: патентованный товар, патентованная технология, оборудование, качество изготовления товаров.

4. *Управленческие*: менеджеры, организация поставки сырья, материалов, комплектующих изделий по принципу «точно в срок», функционирование системы менеджмента (конкурентоспособности) организации, функционирование системы управления качеством в организации, проведение внутренней и внешней сертификации продукции и систем.

5. *Рыночные*: доступ к рынку ресурсов, необходимых организации, доступ к рынку новых технологий, лидирующее положение на рынке товаров, эксклюзивность товара организации, эксклюзивность каналов распределения, эксклюзивность рекламы товаров организации, эффективная система стимулирования сбыта и послепродажного обслуживания, прогнозирование политики ценообразования и рыночной инфраструктуры.

6. *Эффективность функционирования*: показатели доходности (по показателям рентабельности продукции, производства, капитала, продаж), интенсивность использования капитала (по коэффициентам оборачиваемости видов ресурсов или капитала), финансовая устойчивость функционирования организации, доля экспорта наукоемких товаров.

*Конкурентная позиция* — в теории конкуренции положение фирмы по отношению к субъектам конкурентного окружения, образующееся из совокупности позиций, которые фирма занимает и отстаивает в конкурентной среде. Конкурентными являются позиции, занимаемые участниками рынка по отношению к конкурентам и остальному окружению (потребителям, поставщикам, работникам, государству, общественности), измеряемые с помощью сопоставления объемов продаж товаров/услуг/работ конкурентов.

С помощью этих оценок достигается понимание того, позиции какой стороны являются преимущественными. Соотношение конкурентных позиций сторон всегда определяется с помощью выявления более выгодных, менее выгодных, либо взаимно выгодных позиций. Обеспечение участниками рынка преимущественных, по сравнению с конкурентами, позиций в конкурентной среде является одним из основных результатов их участия в конкуренции.

Участники рынка занимают и отстаивают конкурентные позиции, выступая сторонами *продуктовой, отраслевой, межпродуктовой, либо межотраслевой конкуренции*.

*Конкурентные позиции* фирмы могут быть: аргументированными и неаргументированными, устойчивыми и неустойчивыми, прочными и непрочными, сильными и слабыми.

Многообразие направлений и предметов деятельности компании обуславливает и многообразие её конкурентных позиций по отраслям и товарным группам. Таким образом, одна и та же фирма может приобретать различные конкурентные позиции в системе бизнеса. Конкурентные позиции субъекта бизнеса способны меняться под воздействием: динамики сроков и скорости фирмы деловой деятельности; динамики конкурентного потенциала фирмы; изменения величины рентабельности (убыточности) фирмы.

*Потенциал предприятия* (в самом общем смысле) — совокупность находящихся в распоряжении предприятия «стратегических» ресурсов, имеющих определяющее значение для возможностей и границ функционирования предприятия в тех или иных условиях. Применительно к коммерческому предприятию термин «потенциал» употребляется в сочетании с различными экономическими и управленческими категориями: ресурсный потенциал, потенциал менеджмента, маркетинговый потенциал, сбытовой потенциал, потенциал роста стоимости предприятия, потенциал поставщика, потенциал покупателя, потен-

циал жизненного цикла продукции и предприятия, потенциал конкурентной безопасности и др. – это все *производственный потенциал или конкурентный потенциал* предприятия.

*Дополнительные виды частного конкурентного потенциала:*

➤ *Потенциал покупателя* — способность покупателя приобретать товар по цене и качеству, которые полностью или в большей части его удовлетворяют. При этом цена товара ограничивается платежеспособным спросом, а его качество — возможностью отвечать в наиболее полной мере необходимым потребительским свойствам.

➤ *Потенциал экономической безопасности* — интегрированная числовая оценка, характеризующая степень достаточно высокой финансовой устойчивости и надежности присутствия предприятия на целевом рынке.

➤ *Предпринимательский (коммерческий) потенциал* — разного вида способности субъекта успешно заниматься предпринимательской (коммерческой) деятельностью на определенном целевом рынке.

➤ *Креативность* (от англ. creativity) — уровень творческой одаренности, способности к творчеству, составляющий относительно устойчивую характеристику личности; потенциал (внутренний ресурс) человека, способность обнаруживать новые способы решения проблем или способность отказаться от стереотипных способов мышления.

### **Вопросы для обсуждения**

1. Раскройте сущность понятия конкуренция.
2. Перечислите функции, которые выполняет конкуренция на рынке.
3. Что понимается под конкурентоспособностью?
4. Какова иерархия понятий конкурентоспособности?
5. Охарактеризуйте подходы к оценке уровня конкурентоспособности объекта.
6. Какие характеристики должно иметь конкурентное преимущество?
7. В чем отличие между фактором и источником конкурентного преимущества?
8. Перечислите стадии формирования конкурентных преимуществ.
9. Что может стать причиной утраты конкурентного преимущества?
10. Как классифицируются конкурентные преимущества?
11. Дайте определение понятию конкурентная позиция.
12. Что такое конкурентный потенциал предприятия?
13. Перечислите виды конкурентного потенциала предприятия.

## **ТЕМА 2**

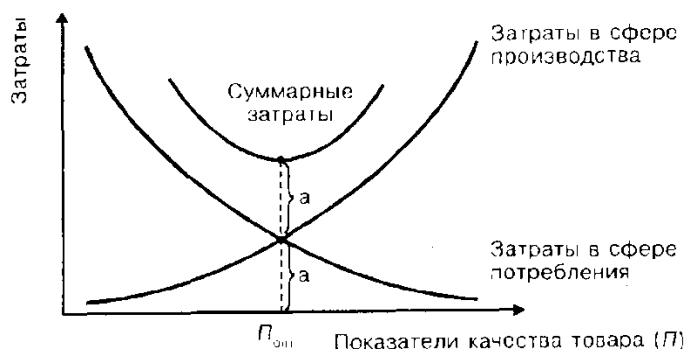
### **ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ЗАКОНЫ РЫНОЧНЫХ ОТНОШЕНИЙ И КОНКУРЕНЦИИ**

#### **2.1 Закон экономической взаимосвязи затрат в сферах производства и потребления**

При разработке стратегических решений должны анализироваться механизмы проявления закона спроса, закона предложения, закона зависимости между предложением и спросом, закона возрастания дополнительных затрат, закона убывающей доходности, закона экономической взаимосвязи затрат в сферах производства и потребления, закона эффекта масштаба производства, закона экономии времени, закона конкуренции.

*Закон экономической взаимосвязи затрат в сферах производства и потребления* отражает соотношение затрат в сферах производства (разработка, изготовление, хранение) и потребления (доставка, использование, восстановление, утилизация) объекта. При разработке любых стратегических решений должны учитываться эти виды затрат. Существенное повышение, например, качества объекта влечет за собой рост производственных затрат при снижении доли эксплуатационных затрат. В этом случае оптимальный уровень качества будет достигнут при минимальных совокупных затратах, т. е. суммы производственных и эксплуатационных затрат. Исследование структуры затрат за жизненный

цикл отечественного технологического оборудования и различных машин показывает, что затраты в сфере их потребления в 5—25 раз больше затрат в сфере производства. По лучшим японским, американским, немецким машинам и оборудованию это соотношение в 3—4 раза меньше, чем по российским изделиям аналогичного назначения. Основными причинами огромных затрат в сфере потребления машин и оборудования являются сложность их конструкции, низкое качество, низкий уровень организации работ на всех стадиях жизненного цикла машин. Схема действия закона экономической взаимосвязи затрат в сферах производства и потребления показана на рис. 2.1.



**Рис. 2.1 – Механизм действия экономической взаимосвязи затрат в сферах производства и потребления**

На практике анализ действия закона экономической взаимосвязи затрат в сферах производства и потребления осуществляется по полезному эффекту (интегральному качеству) системы либо по важнейшим показателям качества. При отсутствии нормативов затрат в сфере потребления объекта действие этого закона невозможно проанализировать.

## 2.2 Закон экономии времени

В экономической теории закон экономии времени рассматривается как *экономия суммы прошлого и живого труда на единицу продукции или как неуклонное снижение себестоимости продукции на единицу потребительной стоимости*. Этот подход охватывает только затраты в сфере производства товара, без увязки их с будущими затратами в сфере потребления и полезным эффектом товара у потребителя. Если применить к проблеме экономии времени совокупность научных подходов, то закон экономии времени будет отражать экономические процессы в динамике, за весь жизненный цикл товара, тогда совокупные затраты будут равны сумме прошлого, живого и будущего труда (который потребуется затратить для получения от товара полезного эффекта). Математически закон экономии времени будет иметь следующий вид:

$$(ПТ + ЖТ + БТ) / П_c \longrightarrow \min, \quad (2.1)$$

где ПТ– затраты прошлого (овеществленного) труда на производство или потребление товара; ЖТ– затраты живого труда, т.е. заработная плата всех работников, приходящаяся на данный товар на данной стадии его жизненного цикла, плюс прибыль на этой стадии (или необходимый и прибавочный труд); БТ– затраты будущего труда, которые будут осуществляться в будущие периоды для производства или потребления товара;  $P_c$ – суммарный, за нормативный срок службы, полезный эффект или отдача товара у потребителя.

Сумма прошлого, живого и будущего труда – это совокупный труд за жизненный цикл товара (в конкретной экономике– совокупные затраты). Доля каждого вида труда в совокупном труде изменяется в динамике. Например, перед началом маркетинговых исследований совокупный труд равен будущему, т.е. к исследованиям еще не приступили, не понесли никаких затрат. После окончательной утилизации товара, наоборот, весь сово-

купный труд равен прошлому труду, т.е. в будущем уже не надо будет нести по данному товару какие-либо затраты. Будущий труд при наступлении соответствующей стадии раскладывается на прошлый и живой труд. Результаты анализа динамики структуры совокупного труда могут быть использованы для нахождения "узких мест" в ресурсоемкости товара.

### 2.3 Закон конкуренции

В соответствии с законом конкуренции в мире в мире происходит объективный процесс постоянного повышения качества продукции и услуг, снижения их удельной цены. Закон конкуренции отражает объективный процесс "вымывания" с рынка некачественной, дорогой продукции. Предлагается следующий механизм действия закона конкуренции (рис. 2.2).

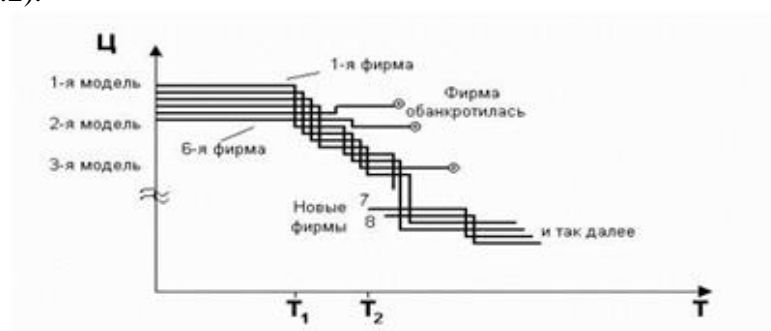


Рис. 2.2 – Схема действия закона конкуренции

Допустим, однородную продукцию выпускают шесть фирм. Сравнить продукцию фирм можно по показателю удельной цены  $C_{уд}$ , как отношению цены к полезному эффекту, отражающему отдачу потребительских свойств продукции в конкретных условиях. В первое время самой отстающей фирмой оказалась первая, у которой самая высокая удельная цена. Поэтому фирма 1 принимает стратегию перехода на вторую модель продукции, с лучшим показателем удельной цены. Аналогично поступили фирмы 2–4, фирма 5 не успела перейти на новую модель, а старую модель потребители не стали покупать, и фирма обанкротилась. Ее место на рынке заняла фирма 7, сразу освоившая конкурентоспособную продукцию. Таким образом, постоянно идет процесс "вымывания" с рынка некачественной, дорогой продукции. Никто никого не заставляет повышать качество работы, кроме угрозы банкротства.

Закон конкуренции длительное время может действовать только при наличии разработанного антимонопольного законодательства, суть которого в том, чтобы регламентировать нормы, ограничивающие монополистическую деятельность, устанавливать принципы ведения конкурентной борьбы на рынке, полномочия государственных органов по надзору за соблюдением соответствующих правовых норм. Допустим, по данному виду продукции законодательство ограничивает действия шести предприятий: для одного изготовителя – не более 35% общего объема внутреннего рынка по данной продукции, для двух изготовителей – в сумме 45%, трех – 55% и т. д. Больше можно выпускать, но тогда прибыль от программы свыше этого норматива (допустим, свыше 35%) идет в бюджет. В некоторых странах вводятся два норматива, допустим, первый – 35%, второй – 40%. Тогда прибыль от реализации продукции объемом до 35% от объема рынка идет изготовителю, от 35 до 40% – в бюджет, а свыше 40% – в бюджет идет не только прибыль, но и часть себестоимости продукции. Таков механизм ограничения внутренней монополии (рис. 2.3).

### 2.4 Законы развития организации

*Сущность законов в статике и динамике.* Впервые основные законы организации сформулировал Александр Александрович Богданов в книге "Тектология (Всеобщая организационная наука)" в 1925г. В последующие годы опубликованы результаты исследований законов организации ряда ученых (В.Г.Алиев, В.Г.Афанасьев, С.Бир, Н.Винер,

В.А.Елисеев, П.М.Керженцев, В.С.Лапшин, Б.З.Мильнер, А.М.Омаров, Э.А.Смирнов, Г.Эмерсон и др.). Ниже излагается сущность законов организации в статике и динамике, в основу которых легли труды перечисленных выше ученых.

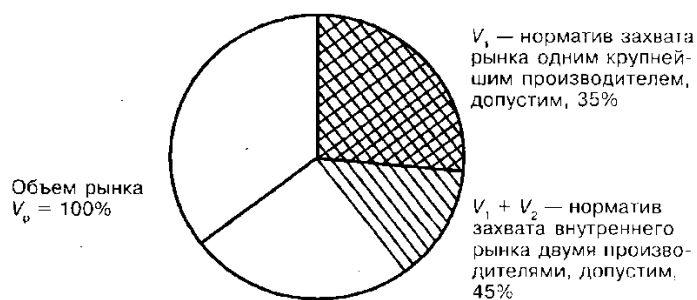


Рис. 2.3 - Схема ограничения рынка по антимонопольному законодательству

*Закон композиции отражает необходимость согласования целей организации: они должны быть направлены на поддержание основной цели более общего характера.* Один из специалистов в области управления Г. Эмерсон свое отношение к проблемам реализации закона композиции выразил следующим образом: "Если бы могли объединить все цели и идеалы, вдохновляющие организацию сверху донизу, собрать их таким образом, чтобы все они действовали в одном и том же направлении, то результаты получились бы колоссальные. Но поскольку на деле все они тянут в разные стороны, равнодействующая часто оказывается очень слабой, а иногда и просто отрицательной". Из этого следует, что в целенаправленных системах имеются: проблема определения общей цели; проблема многих целей; проблема согласования многих целей.

*Закон пропорциональности характеризует необходимость определенного соотношения между частями целого, а также их соразмерность, соответствие или зависимость.* Для биологических систем закон является объективным, для технических и социально-экономических систем – в большей мере субъективным, регулируемым человеком. Достижение необходимых пропорций, соразмерности, соответствия, соотношений в границах организации любой природы равнозначно повышению жизнеспособности системы и эффективности ее функционирования. Несоответствие между частями целого называется *диспропорцией*, которая снижает устойчивость и эффективность системы, способствует ее разрушению. В *системе обеспечения конкурентоспособности (СОК)* любых объектов закон пропорциональности проявляется при решении любых вопросов. Например, уровень качества работы по всем стадиям производственного процесса должен быть высоким. Если на любом из участков уровень качества работы будет неудовлетворительным, то и выход СОК будет неудовлетворительным. В заранее обоснованных соотношениях по количеству, качеству, структуре и времени подсистемы и компоненты СОК должны быть обеспечены кадрами, материальными и финансовыми ресурсами, информацией и т. д.

*Закон синергии* проявляется в том, что сумма свойств системы не равна сумме свойств ее компонентов. Под *свойством* компонента понимается характеризующий его состав параметров, их взаимозависимость, изменение во времени. При высокой организованности системы сумма свойств системы будет выше суммы свойств ее компонентов. Разность между суммой свойств системы и суммой свойств ее компонентов называется *синергическим эффектом*, дополнительным эффектом созидательного взаимодействия компонентов. При низкой организованности системы сумма ее свойств будет меньше суммы свойств компонентов. Главной стадией жизненного цикла систем, на которой закладывается синергический эффект, является первая.

*Закон упорядоченности утверждает, что главным связующим элементом системы является упорядоченная информация. Упорядоченность* – характеристика системы, отражающая наличие определенным образом установленных взаимосвязей, обеспечиваю-

щих порядок, организованность во всем, устойчивость функционирования системы. Достигнутую упорядоченность можно охарактеризовать с помощью количественных и качественных оценок.

*Закон самосохранения* гласит, что любая система стремится сохранить себя как целостное образование и, следовательно, экономнее расходовать свой ресурс. Жизнь, выживание, равновесие, устойчивость – это ключевые понятия для раскрытия содержания закона самосохранения различных систем. Для самосохранения необходимо, чтобы системы строились, функционировали и развивались в соответствии с законами, закономерностями, научными подходами, принципами и методами, присущими определенным системам, например социально-экономические и технические системы – в соответствии с компонентами подсистемы научного сопровождения системы обеспечения конкурентоспособности. Применение (соблюдение) компонентов подсистемы научного сопровождения системы позволит ориентироваться в условиях конкурентного рынка, отбирать конкурентоспособные компоненты входа системы, осуществлять мониторинг внешней среды, своевременно принимать достаточные меры по обеспечению соответствия уровня качества процессов в системе уровню качества компонентов ее входа и требованиям рынка. Это очень сложная во всех отношениях и трудоемкая работа.

Любые действия по обеспечению равновесия и устойчивости функционирования системы следует рассматривать в статике, т.е. в структуре (особенно это важно осуществлять при построении системы) и в динамике – при функционировании системы. Признаки самосохранения системы за счет достижения равновесия и устойчивости функционирования закладываются при ее построении. Структура и содержание любой системы определяют ее устойчивость и эффективность. На стадии функционирования системы осуществляются взаимосвязи, заложенные в структуре на стадии ее построения.

По оценке, примерно на 90% конкурентоспособность (качество, эффективность) на выходе системы определяется не качеством работы исполнителей в системе, а качеством структуры системы, качеством входящих в систему проектов и других компонентов входа. В достижении конкурентоспособного выхода системы на исполнителей приходится около 10%, при условии, что эти исполнители соблюдают установленные нормы и нормативы, стандарты, технологии и т. д. *Система первична, исполнитель вторичен*. Поэтому вопросами самосохранения следует заниматься до рождения системы, на стадии формирования концепций. Таким образом, конкуренция – главная движущая сила повышения обоснованности концепций.

#### **Вопросы для обсуждения**

1. Опишите механизм действия закона экономической взаимосвязи затрат на производство и потребление товара.
2. Какова сущность современного понимания закона экономии времени?
3. Раскройте механизм действия закона конкуренции.
4. Сформулируйте сущность закона развития организации: принципы и факторы.

## **РАЗДЕЛ II**

### **СУЩНОСТЬ И ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОБЪЕКТОВ РЫНОЧНЫХ ОТНОШЕНИЙ**

#### **ТЕМА 3**

#### **КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ НАЦИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ**

##### **3.1 Сущность и факторы конкурентоспособности национальной экономики**

*Национальная конкурентоспособность* (англ. *National Competitiveness*) — многозначный термин, который чаще всего обозначает:

1. способность страны добиться высоких темпов экономического роста, которые были бы устойчивы в среднесрочной перспективе;
2. уровень производительности факторов производства в данной стране;
3. способность компаний данной страны успешно конкурировать на тех или иных международных рынках.

В рамках первых двух определений повышение национальной конкурентоспособности отождествляется с ростом жизненных стандартов и ускорением экономического роста. Поэтому понятие национальной конкурентоспособности тесно связано с такими областями экономической теории, как теория экономического развития и теория экономического роста, а также с интегрирующей обе эти теории теорией капитала. По этой причине конкретные подходы к повышению национальной конкурентоспособности зависят от приверженности тем или иным научным школам в рамках этих теорий, которые дают разные ответы на вопрос «что работает, а что — нет». В частности, широко известны «Индекс перспективной конкурентоспособности» и «Всемирное табло конкурентоспособности», которые отражают взгляд Всемирного экономического форума и Института развития менеджмента на то, какие именно факторы определяют экономический рост стран.

Повышение национальной конкурентоспособности на основе третьего определения тесно связано со следованием традиционной промышленной политике в части поддержки конкретных компаний — «национальных чемпионов» или экспортеров — и политикой поддержания низкого курса национальной валюты.

Майкл Портер проделал огромную работу по направлению определения конкурентоспособности государств. Необходимо отметить, что основным упором в теориях М. Портера являлась именно конкуренция на всех уровнях (как на уровне государства, так и на уровне компаний). Хотя и существует критика такого подхода (все ли отрасли должны подвергаться конкуренции? наличие государственного сектора?). Тем не менее, из этих теорий можно выделить определённое направление деятельности государства и выработку государственной политики.

По Портеру, существует 4 стадии и возможности достичь определённой конкурентоспособной, или получить определённую востребованность:

1. *Стадия, движимая факторами.* Под факторами понимаются факторы производства, то есть в определённом случае труд, земля, капитал, хотя это и не только они. М. Портер пояснял, что факторы могут быть: базисными и развитыми; общими и специализированными. Например, базисным фактором будет низкоквалифицированная рабочая сила, избыточные полезные ископаемые и т.п. Тем не менее, если работники будут обучены, то этот фактор производства уже станет развитым. Кроме того, отдельные факторы могут быть общими или специализированными. Например, общая компьютерная грамотность будет определённым образом общим фактором. Но специфические знания по отрасли, будет уже специализированным фактором. По сути, любые страны, которые имеют избыток ресурсов, и у кого именно это и является основой дохода бюджета. Некоторые страны богатые, некоторые нет. Но есть основа экономики — это те самые факторы, которые есть в избытке.

2. *Стадия, движимая инвестициями.* Основным элементом здесь является активное инвестирование и привлечение инвестиций. На этом этапе проходит развитие факторов. Родственные и поддерживающие отрасли пока недостаточно развиты. Определённым конкурентным преимуществом может быть конкуренция внутри страны и внутренний спрос. Примеры: Бразилия, некоторые новые индустриальные страны (НИС).

3. *Стадия, движимая инновациями.* Существует усложнение спроса, а нехватка каких-то ресурсов (менее технологичных) восполняется импортом, причём экспорт идёт более технологичный. Страна сама имеет технологии, меньше зависит от импорта технологий. Примеры: Многие развитые страны: Великобритания, Германия, США, Франция, Япония.



4. *Стадия богатства.* Если три предыдущие стадии — стадии роста, то стадия богатства — стадия упадка. Всё, чего достигла страна — всё заслуга прошлого. Теперь же компании теряют свою конкурентоспособность, конкуренция ослабевает, инвестирование компаний падает, спрос в основном не меняется. Этой стадии достигать странам нельзя. Если же они страна достигла стадии богатства, то ей необходимо находить свои конкурентные преимущества, менять стратегию компаний, проводить целенаправленную государственную политику, например, направленную на инвестиции. Примеров таких стран нет, хотя иногда выделяют определённый период развития Великобритании, но тогда страна быстро сориентировалась и нашла конкурентные преимущества.

Несмотря на масштабность исследования, тем не менее существует и определённая критика. Например, в своей книге *The Competitive Advantage of Nations* М. Портер изучает опыт 8 развитых и 2 быстро развивающихся НИС. Этими двумя странами НИС были Южная Корея и Сингапур. В соответствии с его точкой зрения Южная Корея будет более успешна, сможет достичь уровня развитых стран, сможет достичь стадии, движимой инновациями, тогда как Сингапур так и останется на стадии, движимой факторами. Тем не менее практика показала, что Сингапур сейчас развивается более быстрыми темпами.

Международный институт управленческого развития, или IMD (Institute Of Management Development) сформулировал свою модель конкурентоспособности. Прежде всего, IMD ежегодно публикует *World Competitiveness Yearbook*, в которой рассматривает конкурентоспособность 60 стран 300 критериев. 2/3 из критериев основываются на статистике, а 1/3 основывается на опросах руководителей компаний. Сами страны, а также этот доклад может представлять академический и научный интерес. Если М. Портер выстроил целую теорию, то IMD больше сконцентрировался на измерении конкурентоспособности с помощью рейтинга. Сама теория конкурентоспособности опирается на 4 измерения, или 4 силы:

1. *Привлекательность против агрессивности.* Конкурентоспособность страны связана с её экспортом, а также с привлечением прямых зарубежных инвестиций. Активную политику в плане экспорта IMD называет агрессивностью. Примерами таких стран, которые проводят достаточно активную политику в области экспорта, могут служить Германия и Япония. Противоположная стратегия направлена на привлечение прямых зарубежных инвестиций. Примерами таких стран могут являться, например, Ирландия и Сингапур. Результатом стратегии агрессивности является создание дохода внутри страны, но в этом случае не всегда создаются рабочие места. Результатом стратегии привлекательности же является создание рабочих мест, но что касается дохода, то это будет зависеть от тех условиях, на которых были привлечены в страну инвесторы. Конечно, нет в чистом виде агрессивный и привлекательных стран, и необходимо комбинировать это для достижения большей конкурентоспособности. Хотя, если говорить о США, то, кажется, они являются и достаточно агрессивным в плане экспорта и торговли, и достаточно привлекательными в плане привлечения инвестиций.

2. *Близость против глобальности.* "Экономика близости" направлена на внутренний рынок, на создание добавленной стоимости ближе к конечному потребителю. Примерами могут быть определённые социальные и персональные услуги (учителя, врачи), административные услуги (национальные суды), обслуживание потребителей (послепродажное обслуживание). "Экономика близости" может быть менее экономически эффективной и менее мобильной, тем не менее она позволяет создать рабочие места и услуги, а поэтому "экономика близости" играет значительную социальную роль. "Экономика глобальности" включает в себя компании, которые представляют страну на "международной арене". В данном случае географически производство может быть далеко от конечного потребителя, но компания может пользоваться конкурентными преимуществами рынков по всему миру. Логично, что страны с меньшим внутренним рынком, например, Финляндия, Швеция, Швейцария не могут для достижения конкурентоспособности всецело быть

направленными на внутренний рынок, тогда как, например, Китай, Россия, США, Южная Корея в целом могут использовать преимущества внутреннего рынка.

*3. Активы против процессов.* Идея этого пункта заключается в следующем. У некоторых стран есть определённые активы. Например, какие-то страны имеют много полезных ископаемых (например, во многих африканских странах), большую территорию (например, Россия) и т.п. Другие страны могут чего-то не иметь. И в данном случае суть заключается в том, что для достижения конкурентоспособности страны одних лишь "активов" недостаточно. И даже наоборот, нехватка чего-то в стране может стать своеобразным катализатором для инноваций и достижения конкурентоспособности.

*4. Социальная сплочённость против индивидуального принятия рисков.* В соответствии с точкой зрения IMD существует два подхода, которые влияют на конкурентоспособность. Так, например, в США упор больше на определённый индивидуализм, при этом социальная сфера определённым образом ограничена. Если же говорить о Центрально-Восточной Европе, то там больше используется эгалитаристский подход, при этом упор делается на социальное обеспечение.

### **3.2 Показатели оценки и обеспечение уровня конкурентоспособности национальной экономики**

К показателям оценки уровня конкурентоспособности национальной экономики относят:

- объем валового внутреннего продукта (ВВП), доля расходов на конечное потребление в структуре ВВП и валовых накоплений в конечном потреблении (выражают емкость отечественного рынка и потенциал конкурентоспособности национальной экономики);
- отношение экспортно-импортного сальдо к сумме внешнеторгового оборота страны (характеризует динамику повышения потенциала конкурентоспособности национальной экономики);
- динамика и соотношение средних индексов цен на экспортируемые и импортируемые страной товары и услуги (характеризуют рост или снижение конкурентоспособности национальной экономики);
- степень «скованности» страны в осуществлении конкурентных стратегий, что выражается отношением величин задолженности государства (%) к ВВП, дебиторской и кредиторской задолженности страны;
- структура ВВП страны, доля в ВВП результатов высокотехнологичных отраслей промышленности.

*Обеспечение конкурентоспособности национальной экономики* – это непрерывный поиск ответов на вопросы: что, как и для кого производить, что, как и по каким ценам продавать в сравнении с интернациональными показателями. При решении проблемы повышения конкурентоспособности национальной экономики следует на основе анализа причинно-следственных связей деструктивных явлений, методологических положений экономической теории и мирового опыта преодоления социально-экономических катаклизмов использовать *системный антикризисный механизм*, включающий совокупность взаимосвязанных мер оперативного, тактического и стратегического характера.

К этим мерам относятся:

1) определение стратегического пути повышения конкурентоспособности экономики страны и ее хозяйствующих субъектов как на внутреннем, так и на внешнем рынках, что предполагает активизацию деятельности по вхождению страны в мировую экономику, включению ее в мирохозяйственные процессы международного сотрудничества особенно в области научно-производственной кооперации транснационализации и глобализации производства;

2) поддержка всех государственных инструментов (экономических, политических) в области обеспечения конкурентной устойчивости экономики страны, для чего предстоит

решить три взаимосвязанных задачи: – реализация национальной модели устойчивого социально-экономического развития страны с использованием научной теории системной трансформации производства, разрешающих проблемы повышения конкурентоспособности, выхода страны на новые мировые рынки сбыта товаров, работ (услуг); – активизация системной работы по формированию нового постиндустриального инновационного типа экономики, основанной на структурной перестройке реального сектора экономики, приоритетном развитии науки, образования, обновлении технологической базы производства инновационного продукта; – обеспечение повышения конкурентоспособности отечественных товаров (услуг), что будет способствовать расширению внешнего и внутреннего спроса на основе развития инвестиционно-инновационной деятельности и использования научных форм и методов современного менеджмента и развития интеллекта;

3) осуществление последовательной и эволюционной либерализации экономики страны, всемерную поддержку малого и среднего бизнеса; продолжение работы по ограничению вмешательства органов государственного управления в хозяйственную деятельность предприятий страны, снижение уровня государственной регламентации в лицензировании и контроле;

4) реализация эффективных подходов в оптимизации приоритетов во внешнеэкономической деятельности, активизации отношений с развивающимися странами путем наращивания не только экспорта товаров и услуг, но и экспорта белорусского капитала как наиболее эффективного средства для расширения экономической территории;

5) осуществление оптимизации импорта оборудования для обновления отечественного основного капитала, создания новых наукоемких и высокотехнологичных производств, проведения приоритетных НИОКР;

6) усовершенствование методов и механизмов менеджмента, маркетинга, логистики для поиска и завоевания новых рыночных ниш на мировом рынке;

7) активизация работы по созданию новых форм организации крупного бизнеса (кластеров, холдингов, финансово-промышленных групп, транснациональных корпораций) в рамках Союза России, Беларуси и Казахстана по созданию Единого экономического пространства, ЕвразЭС, СНГ и мирового сообщества;

8) создание эффективного экономического механизма повышения ответственности и предприимчивости субъектов хозяйствования и их руководителей на основе: восприимчивости науки и научных разработок; создания эффективных систем по продвижению товаров на рынки; оценки управления инвестиционными предпринимательскими рисками; создания единого информационно-экономического пространства со странами Содружества и ЕС; использования международного менеджмента, стандартизации, патентования, маркетинга; обеспечения экономической безопасности и повышения эффективности общественного производства; совершенствования налоговой, кредитной, ценовой, бухгалтерской, казначейской и страховых систем, которые должны стимулировать повышение конкурентоспособности объектов на всех уровнях управления.

### **Вопросы для обсуждения**

1. Охарактеризуйте подходы к определению сущности понятия конкурентоспособность национальной экономики.
2. Каковы стадии достижения конкурентных преимуществ страны по М. Портеру?
3. Охарактеризуйте критерии конкурентоспособности страны по классификации Международного института управленческого развития.
4. Опишите основные показатели повышения конкурентоспособности и развития национальной экономики.
5. Каковы основные направления обеспечения конкурентоспособности национальной экономики.

## ТЕМА 4

### КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ РЕГИОНА

#### 4.1 Сущность, цели и факторы конкурентоспособности региона

*Конкурентоспособность региона* – это способность формировать и удерживать свои конкурентные преимущества, обусловленные природными ресурсами, созданными экономическими, инновационными, экологическими, социальными ресурсами.

*Основной целью повышения уровня конкурентоспособности региона* является постоянное повышение благосостояния жителей региона (области), достижение которого обеспечивается за счет устойчивого социально-экономического регионального развития на основе повышения эффективности его реального сектора экономики.

*Общая (основная) цель конкурентоспособности региона* подразделяется на цели по уровням своего действия:

Цели (*первого*) *низшего уровня* связаны с реализацией потребности выживания – это обеспечение населения питанием, водой, средствами санитарии (физиологические потребности).

Цели *второго уровня* – создание условий самосохранения и безопасности региона (продовольственная безопасность, производственная, социальная, информационная).

*Третий уровень* включает цели по обеспечению роста социально-экономических показателей региона.

Цель *четвертого уровня* – достижение признания конкурентоспособности региона со стороны внутреннего и внешнего рынка.

На вершине пирамиды целей региональной конкурентоспособности находится *главная цель региона* – его социальная ответственность за повышение благосостояния и качества жизни его населения, будущее региона, устойчивое его развитие и экологическое сохранение.

Под *фактором конкурентоспособности региона* необходимо понимать причину, движущую силу, основное условие обеспечения конкурентоспособности региона. *Условием обеспечения конкурентоспособности региона* выступают и его реально задействованные в соперничестве конкурентные преимущества. С этих позиций конкурентные преимущества выступают фактором конкурентоспособности региона. Однако отождествление понятий «фактор» и «конкурентное преимущество» или тем более вытеснение понятия «фактор конкурентоспособности» понятием «конкурентные преимущества» было бы ошибочным.

*Конкурентные преимущества региона* – это его превосходства в величине и качестве имеющегося потенциала, в умении адаптироваться к меняющимся условиям и обеспечивать равновесие и скорости приспособления к изменениям, в уровне экономических и социальных достижений по сравнению с регионами-конкурентами. Следует отметить, что наличие конкурентного преимущества может носить потенциальный характер, не быть задействованным в настоящий момент времени и, соответственно не оказывать воздействия, не выступать фактической причиной обеспечения конкурентоспособности региона. С этой точки зрения в локальный период времени наличие конкурентного преимущества не является безусловным фактором конкурентоспособности. Кроме того, конкурентное преимущество может выступать лишь как позитивный фактор. Однако факторы конкурентоспособности могут иметь и негативный характер. В связи с этим ограничение состава факторов конкурентными преимуществами также неправомерно. Кроме того, конкурентные преимущества, рассматриваемые с точки зрения влияния на конкурентоспособность, относятся к категории внутренних факторов и не охватывают внешние факторы конкурентоспособности региона.

Таким образом, в составе внутренних позитивных факторов конкурентоспособности региона следует рассматривать его реальные конкурентные преимущества, действительно имеющиеся и проявляющиеся по сравнению с другими регионами и на этой основе

обеспечивающие способность региона соперничать в экономической мощи, способность региона лучше и быстрее приспосабливаться к изменениям в конкурентной среде, способность региона обеспечивать более высокие достижения в различных сферах. Следует также отметить, что формирование самих конкурентных преимуществ происходит под влиянием внутренних (позитивных и негативных) факторов, определяемых природой и спецификой региональных социально-экономических процессов и внешних факторов, порождаемых конкурентной средой региона.

В системе факторов, действующих в конкурентной среде региона, следует выделять: 1) внутренние факторы конкурентных преимуществ и конкурентоспособности региона, порождаемые внутри региона; 2) конкурентные преимущества как внутренние факторы конкурентоспособности региона; 3) внешние факторы конкурентных преимуществ и конкурентоспособности региона; 4) факторы формирования конкурентной среды, определяемые конкурентоспособностью региона (рисунок).

Указанные факторы имеют не только различную природу происхождения, но и разнообразные силу и характер влияния на конкурентоспособность региона. Для наиболее полного их раскрытия необходимо провести классификацию факторов конкурентоспособности региона (таблица 4.1).

Таблица 4.1 - Факторы конкурентоспособности региона

Классификационные признаки	Классификационные группы
Воздействие на свойства конкурентоспособности региона	<ul style="list-style-type: none"> <li>– определяющие свойство силы</li> <li>– определяющие свойство быстроты</li> <li>– определяющие свойство высоты</li> <li>– определяющие свойство ловкости</li> </ul>
Место возникновения	<ul style="list-style-type: none"> <li>– внешние</li> <li>– внутренние</li> </ul>
Продолжительность воздействия	<ul style="list-style-type: none"> <li>– долгосрочного действия</li> <li>– среднесрочного действия</li> <li>– краткосрочного действия</li> </ul>
Направленность	<ul style="list-style-type: none"> <li>– позитивные</li> <li>– негативные</li> </ul>
Сила воздействия	<ul style="list-style-type: none"> <li>– оказывающие сильное воздействие</li> <li>– оказывающие слабое воздействие</li> </ul>
Характер воздействия	<ul style="list-style-type: none"> <li>– административные</li> <li>– экономические</li> <li>– социальные</li> <li>– инфраструктурные</li> </ul>
Способ воздействия	<ul style="list-style-type: none"> <li>– непосредственного воздействия</li> <li>– опосредованного воздействия</li> </ul>
Зависимость от деятельности субъектов управления подсистемами региональной конкурентоспособности	<ul style="list-style-type: none"> <li>– объективные</li> <li>– субъективные</li> </ul>
Источник роста конкурентоспособности региона	<ul style="list-style-type: none"> <li>– экстенсивные</li> <li>– интенсивные</li> </ul>
Контролируемость воздействия	<ul style="list-style-type: none"> <li>– контролируемые</li> <li>– неконтролируемые</li> </ul>
Охват влиянием (масштаб и комплексность воздействия)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– комплексного воздействия</li> <li>– локальные</li> </ul>
Связь с конкурентной средой региона	<ul style="list-style-type: none"> <li>– прямого воздействия</li> <li>– обратного воздействия</li> </ul>

Классификационные признаки	Классификационные группы
Воздействие на конкурентную позицию региона (параметры выхода) из системы конкурентоспособности региона	– способствующие повышению конкурентной позиции региона – вызывающие понижение конкурентной позиции региона
Готовность к реализации конкурентных преимуществ региона	– актуализирующие реальные конкурентные преимущества – актуализирующие потенциальные конкурентные преимущества
Целевые ориентиры завоевания конкурентной позиции	– влияющие на долю рынка, принадлежащего региону – влияющие на доступ региона к ресурсам

Учет факторов конкурентоспособности региона при разработке и использовании на практике управленческих, хозяйственных, политических и иных решений, направленных на обеспечение конкурентной позиции региона, должен кроме всего предусматривать их анализ с точки зрения влияния на готовность конкурентных преимуществ региона к реализации. Это необходимо для своевременного и адекватного приспособления к происходящим изменениям во внутренней и внешней среде региона на основе отбора и усиления влияния «нужных» факторов на активизацию региональных конкурентных преимуществ. Причем в зависимости от характера изменения конкурентной среды может возникнуть потребность в активизации тех или иных реальных конкурентных преимуществ, а также в создании условий для превращения потенциальных преимуществ в реальные и на этой основе обеспечения конкурентоспособности региона.

#### 4.2 Показатели оценки и пути повышения конкурентоспособности региона

В связи с этими особенностями обеспечения конкурентоспособности региона в классификации предусмотрены группы факторов, актуализирующих *реальные конкурентные преимущества*, и факторов, актуализирующих *потенциальные конкурентные преимущества* региона. Воздействие различных факторов может вызывать появление простого эффекта (например, субсидирование или иное инвестирование увеличения производственной мощности или реконструкции предприятия выступает причиной приращения экономической мощи отрасли, территориального комплекса региона и региона в целом) или более сложных эффектов, в том числе эффектов мультипликации и синергетических эффектов. Совокупный эффект от взаимного комбинированного влияния двух или нескольких факторов может превзойти простой суммарный эффект от влияния каждого отдельного фактора. На этой основе возникает синергетический, дополнительный эффект роста (снижения) конкурентоспособности региона. При этом возникают условия для выхода конкурентоспособности на качественно новый уровень. На основе представленной классификации может осуществляться построение методик факторного анализа конкурентоспособности региона.

Показатели *фактического уровня конкурентоспособности региона*:

- внутренний валовый продукт на душу населения;
- процент экспорта и импорта в ВВП и их соотношение;
- доля продаж предприятий на международном рынке;
- отношение – средней заработной платы в регионе к средней заработной плате в стране;
- отношение доходов 10% богатых и 10% бедных;
- уровень безработицы в регионе;
- доля убыточных предприятий;
- уровень потребления жителями региона материальных благ (услуг);
- средняя продолжительность жизни населения в регионе.

Для определения индекса конкурентоспособности регионов (ИКР) применяют подходы, основанные на методологии Всемирного экономического форума. Расчет ИКР проводится в несколько этапов с использованием данных, полученные из двух источников: опроса предприятий по регионам и статистической информации.

На первом этапе опрашиваются предприятия, и собираются статистические данные по 12 блокам: институты, инфраструктура, экономическая среда, здравоохранение, образование и человеческий капитал, эффективность товарных рынков, эффективность рынка труда, финансовая среда, технологическая подготовленность, инновации и технологии, конкуренция и внутренний рынок, стратегия деятельности предприятия. Если при опросе предприятий шкала ответов находилась в диапазоне, например, от 1 до 7, статистические данные, для которых более высокий бал означал более хорошее состояние, нормализовались к данной шкале по формуле (4.1):

$$Ind = 6(Xi - Xmin / Xmax - Xmin) + 1, \quad (4.1)$$

где  $Xi$ ,  $Xmax$  и  $Xmin$  – значение показателя для  $i$ -го региона, максимальное и минимальное значение данного показателя по всем регионам, соответственно.

Для тех показателей, по которым наибольший показатель означал наихудший результат (например, количество заболевших туберкулезом, ВИЧ/СПИДом), использовалась следующая формула (4.2):

$$Ind = -6(Xi - Xmin / Xmax - Xmin) + 7, \quad (4.2)$$

По каждому из вышеназванных 12 блоков на основе данных опроса и нормализованных статистических данных необходимо вычислить индексы, представляющие собой простые средние значения. На втором этапе, показатели, полученные по 12 блокам, необходимо использованы для расчета трех субиндексов конкурентоспособности региона (базовые факторы, факторы роста эффективности, факторы, связанные с инновациями, опытом и навыками ведения бизнеса). Каждый из данных субиндексов рассчитывается как средневзвешенный показатель индексов по относящимся к нему блокам. На третьем этапе интегральный индекс конкурентоспособности региона рассчитывался как средневзвешенный показатель из вышеназванных трех субиндексов

Повышение конкурентоспособности регионов требует наличия конкурентоспособного персонала, проведения системной, целенаправленной работы органов государственного и местного управления, субъектов хозяйствования всех форм собственности по следующим *основным направлениям*:

- ✓ повышение эффективности использования всех ресурсов и обеспечение конкурентоспособности работников региона и прежде всего руководителей и специалистов;
- ✓ повышение качества выпускаемой продукции на основе технического перевооружения и модернизации производств, внедрения новых и высоких технологий;
- ✓ снижение издержек производства, обеспечение энерго и ресурсосбережения;
- ✓ повышение эффективности инновационно-инвестиционной деятельности предприятий региона, стимулирование производства новой высокотехнологичной продукции;
- ✓ создание условий для развития экспорта продукции региона на основе развития экспортоориентированных производств, внедрения наукоемких технологий, увеличения в структуре экспорта удельного веса высокотехнологичных товаров (услуг), обеспечения их соответствия требованиям международных стандартов и запросам потребителей, снижения затрат на производство экспортной продукции.

Создание государственными и местными органами исполнительной власти такого комплекса условий, выявление и усиление существующих и формирование новых конкурентных преимуществ – одна из основных задач стратегий развития регионов страны.

### Вопросы для обсуждения

1. Дайте определение понятию конкурентоспособность региона.
2. Охарактеризуйте классификацию целей конкурентоспособности региона.
3. Определите сущность понятия конкурентное преимущество региона.
4. Опишите классификацию конкурентных преимуществ региона.
5. Какие группы факторов лежат в основе реальных и потенциальных конкурентных преимуществ региона.
6. Перечислите показатели фактического уровня конкурентоспособности региона.
7. Опишите методику определения индекса конкурентоспособности регионов, основанного на методологии Всемирного экономического форума.
8. Перечислите основные направления повышения конкурентоспособности регионов.

## ТЕМА 5

### КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ОТРАСЛИ

#### 5.1 Сущность и факторы конкурентоспособности отрасли

Исследования конкурентоспособности отрасли, как правило, базируются на определении М. Портера: «Мы определяли отрасль конкретного государства как успешно функционирующую в международном масштабе в том случае, если она обладала конкурентными преимуществами в сравнении с наиболее конкурентоспособными участками мирового рынка... Мы выбрали в качестве наиболее оптимальных параметров наличие существенного и стабильного экспорта в достаточно большое количество стран и/или весомый экспорт инвестиций, базирующийся на опыте и созданных активах в своей стране». Особенности данного определения состоят в выделении критериев конкурентоспособности, по которым можно определить уровень конкурентоспособности отрасли в системе мировой экономики.

Конкурентоспособность отрасли определяется наличием у нее технических, экономических и организационных условий для создания производства и сбыта (с издержками не выше интернациональных) продукции высокого качества, удовлетворяющей требованиям конкретных групп потребителей.

А. Портер отмечает, что конкурентоспособность отраслей промышленности основывается на конкурентных преимуществах, все многообразие которых можно свести к двум основным видам: ресурсным; технологическим.

Конкурентоспособность начинается с ресурсных факторов и зависит от: географического положения: климатических условий; наличия в стране природных ресурсов; квалифицированной рабочей силы; накопленного капитала. Однако чтобы удержать успех в конкурентной борьбе, этих факторов не достаточно. Преуспеть в любой отрасли можно за счет не столько унаследованных факторов, сколько действия механизмов, способных непрерывно повышать эффективность использования этих факторов.

Важность конкретного вида *конкурентного преимущества* для каждой отрасли зависит от силы его влияния на выбор потребителями товаров данной отрасли и получения предприятиями отрасли прибыли. Конкурентные преимущества отрасли предполагают рациональную отраслевую структуру, наличие группы высококонкурентных фирм-лидеров, подтягивающих другие предприятия отрасли до своего уровня; передовую опытно-конструкторскую и прогрессивную производственно-технологическую базу; развитую отраслевую инфраструктуру; отработанную систему научно-технического, производственного, материально-технического и коммерческого сотрудничества как внутри отрасли, так и с другими отраслями в стране и аналогичными отраслями за ее пределами: эффективную систему продвижения товара на рынок.



Таким образом, *формирование конкурентных преимуществ* отрасли происходит в результате:

- а) более широкого доступа предприятий к имеющимся в стране базирования ресурсам, чем достигается достаточность их по отношению к конкурентам;
- б) доступа к технологическим и маркетинговым знаниям, что обеспечивается на основе взаимосвязи и взаимодействия предприятий в рамках, например, кластеров;
- в) повышения эффективности использования ресурсов посредством реализации новых технологий и продуктов, формирования стратегического потенциала предприятий отрасли, определяющего результаты их деятельности на перспективу.

*Факторы конкурентоспособности отрасли* классифицируются на внешние - существенные для изменения конкурентоспособности и оказывающие влияние на все или большинство предприятий отрасли, и внутренние, являющиеся общими для большинства предприятий отрасли. Внутренняя среда характеризуется внутриотраслевой конкуренцией и товарно-денежными отношениями между предприятиями отрасли. Среди внешних выделяют регулируемые со стороны государства и нерегулируемые факторы. Во внешней среде выделяют факторы непосредственного окружения и внешнеэкономической деятельности, а учитывая специфику промышленности — факторы научно-технической среды.

Среди факторов внешнего окружения различают среду прямого и косвенного действия. Среда прямого действия включает факторы, которые непосредственно влияют на хозяйственную деятельность предприятий и испытывают на себе прямое влияние действий предприятий (потребителей, зарубежных конкурентов, сторонних поставщиков и учреждений государственного регулирования). Под средой косвенного действия следует понимать факторы, которые могут не оказывать прямого немедленного воздействия, но оказывать косвенное, как правило, долговременное воздействие на деятельность субъектов хозяйствования. Это общее состояние национальной экономики, уровень развития научно-технического прогресса, политическая ситуация, международные отношения.

К *внутренним факторам* повышения конкурентоспособности отрасли относятся: организационная структура предприятий, качество менеджмента и эффективность управления на предприятиях, кадровый потенциал, действие эффекта масштаба, использование инновационных процессов и технологий.

*Организационная структура* определяет степень разделения труда на предприятии, иерархичность управления и, таким образом, оказывает влияние на эффективность труда, адаптивность организации к происходящим изменениям в запросах покупателей, к действиям конкурентов, технике и технологии, сформированной конкурентной стратегии. Под фактором «*качество менеджмента*» подразумевается обоснованность, последовательность, непротиворечивость, целенаправленность, гибкость принимаемых решений в зависимости от изменения внешней среды, приоритетов в развитии.

Координации работы нескольких предприятий в рамках одной отрасли позволяет более *эффективно использовать кадры*, создавать высокий уровень специализации на каждом предприятии. На отраслевом уровне *получение эффекта масштаба* связано с увеличением объема производства (при неизменных постоянных издержках и снижении их на единицу продукции) по всей технологической цепочке и складывается из эффектов входящих в отрасль предприятий.

*Использование инновационных процессов и технологий* как фактор повышения конкурентоспособности проявляется в том, что новые товары и услуги стимулируют конкуренцию на рынке. В ходе инновационной деятельности происходит внедрение результатов научно-технического прогресса в производство, которые дают качественный скачок в уровне техники, значительный экономический эффект. Результатами инновационной деятельности являются расширение и обновление ассортимента производимой продукции, повышение ее технического уровня и качества; создание новых видов продукции, удовлетворяющих ранее не известные потребности.

Наиболее сильное влияние на конкурентоспособность отрасли на современном этапе развития экономики Республики Беларусь оказывают нормативно-правовое регулирование экономики и существующие макроэкономические тенденции. Следующими по значимости из факторов внешней среды являются внешнеэкономические условия. Избирательное влияние на конкурентоспособность определенной отрасли оказывают: «требуемость» внутреннего спроса, наличие родственных и поддерживающих отраслей, наличие и относительная стоимость специализированных факторов производства, доступность и качество располагаемой деловой информации.

## **5.2. Показатели оценки уровня конкурентоспособности отрасли**

Авторы, анализирующие отраслевую конкурентоспособность, приводят различные *показатели оценки устойчивости отрасли*, которые в целом можно определить в следующие категории:

- показатели анализа вклада отрасли в экономику региона (анализ конкурентоспособности отрасли в количественном выражении);
- показатели анализа условий формирования конкурентоспособности отрасли, то есть ресурсной базы (анализ конкурентоспособности отрасли в качественном выражении);
- показатели анализа кластеров.

Некоторые авторы предлагают при анализе устойчивости конкурентоспособности отрасли использовать определенные показатели, которые можно формализовать следующим образом:

- показатели оценки спроса на внутреннем рынке для продукции отрасли;
- показатели конкурентоспособности отраслей-поставщиков и других сопутствующих отраслей региона;
- показатели факторной оценки аспектов, способствующих использованию эффективных стратегий конкуренции.

В результате определения данных показателей производится оценка доступности ресурсов, которые позволяют формировать устойчивость показателя конкурентоспособности определенных отраслей. Причем данная оценка может проводиться как количественно, так и качественно. Качественная оценка проводится на основе результатов интервьюирования руководителей предприятий исследуемой отрасли.

Анализируя влияние кластеров на конкурентоспособность отрасли, в экономической литературе предлагается рассматривать такие показатели, как:

- показатели отраслевого роста (сравнительная оценка темпов роста отрасли с темпами роста экономики в целом);
- показатели кластерного роста (сравнение темпа роста продукции кластера с темпом роста отрасли, оценка доли продукции кластера в валовом региональном продукте).

Показатель устойчивости конкурентоспособности отрасли во многом обеспечивается интеграцией и синергией взаимодействия субъектов хозяйствования отрасли. Данные элементы необходимо заложить в основу концепции конкурентоспособности отрасли. Интеграция и синергия взаимодействия субъектов хозяйствования отрасли в данном случае связана с согласованной политикой межотраслевого обмена отраслей потребителей с отраслями-поставщиками, что в свою очередь увеличивает оборот отраслей.

Часть авторов предполагает, что конкурентоспособность отрасли раскрывается в объеме продаж продукции предприятий по отношению к объему продаж субъектов хозяйствования других аналогичных отраслей. В свою очередь высокий уровень продаж привлекает инвестиции, что в свою очередь формирует новый уровень конкурентоспособности, то есть проявляется эффект мультипликатора. Объем продаж позволит наиболее элементарно дать оценку положению конкретного субъекта хозяйствования по отношению к аналогичным в какой-либо отрасли функционирования.

В связи с этим, предлагают оценивать уровень конкурентоспособности отрасли на основе расчета объема произведенной продукции и факторов на нее влияющих:

- 1) валовый внутренний продукт/ валовый национальный продукт или национальный доход на душу населения;
- 2) производство основных видов продукции на душу населения (уровень развития отдельных отраслей;
- 3) уровень и качество жизни населения;
- 4) показатель экономической эффективности.

Так же при оценке уровня конкурентоспособности отрасли, используют системы групповых показателей: оценку рыночной составляющей; оценку ресурсной составляющей; оценку относительного уровня и динамики эффективности использования отраслевых ресурсов; оценку стратегического потенциала отрасли; оценку степени взаимосвязи и взаимодействия предприятий отрасли.

Таким образом, конкурентоспособность отрасли можно определить как совокупность следующих основополагающих аспектов:

- эффективность функционирования материального потока (конкурентоспособность, обеспечиваемая логистикой) как средство интеграции межотраслевого взаимодействия;
- достижение высокого уровня развития потенциала производства (конкурентоспособность, обеспечиваемая финансами) как средство синергии межотраслевого взаимодействия;
- инновационная активность бизнеса (конкурентоспособность, обеспечиваемая кадрами) как средство, дающее импульс интеграции и синергии межотраслевого взаимодействия.

### Вопросы для обсуждения

1. Какова сущность понятия конкурентоспособность отрасли?
2. Охарактеризуйте условия формирования конкурентных преимуществ отрасли.
3. Чем определяются конкурентные преимущества предприятий, входящих в кластер?
4. Охарактеризуйте механизм формирования конкурентных преимуществ отрасли.
5. Дайте классификацию факторов конкурентоспособности отрасли.
6. Сформулируйте показатели оценки уровня конкурентоспособности и устойчивости отрасли.

## ТЕМА 6 КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ

### 6.1 Конкурентоспособность организации: подходы к определению сущности и ключевые факторы

Конкурентоспособность организации является сложным понятием, это интегральная характеристика, с помощью которой оцениваются достигнутые предприятием результаты его деятельности в течение определенного периода. Это достаточно динамичная, взаимоувязанная система элементов, каждый из которых предназначен для отражения оценки определенного вида конкурентного потенциала. Чтобы раскрыть экономическую сущность данного понятия проведем анализ ряда литературных источников.

По результатам проведенного исследования (таблица 6.1) можно сделать выводы о том, что общепринятого, удовлетворяющего всех участников рыночных отношений определения конкурентоспособности предприятий, нет.

Таблица 6.1 - Обзор определений понятия «конкурентоспособность организации»

Автор	Определение
<i>1. Определения, базирующиеся на внутренней и внешней деятельности фирмы</i>	
1.Баринов В.	Конкурентоспособность объектов складывается из конкурентоспособности его элементов и их организованности для достижения цели.
2.Блинов А.О., Захаров В.Я.	Под конкурентоспособностью организации мы понимаем способность создавать такое превосходство над конкурентами, которое позволяет достичь поставленных целей.

3. Захаров А.Н.	Конкурентоспособность организации - обладание свойствами, создающими преимущества для субъекта экономического соревнования.
4. Калашникова Л.М.	Конкурентоспособность организации - комплексное понятие, которое обусловлено системой и качеством управления, качеством продукции, широтой и глубиной ассортимента, востребованного обществом или отдельными его членами, стабильным финансовым состоянием, способностью к инновациям, эффективным использованием ресурсов, целенаправленной работой с персоналом, уровень системы товародвижения и сервиса, имиджем фирмы.
5. Светуньков С.Г.	Конкурентоспособность - это свойство объекта, имеющего определенную долю соответствующего рынка, которое характеризует степень соответствия технико-функциональных, экономических, организационных и других характеристик объекта требованиям потребителей, определяет долю рынка, принадлежащую данному объекту, и препятствует перераспределению этого рынка в пользу других объектов.
6. Завьялов П. С.	Конкурентоспособность организации - это возможность эффективной хозяйственной деятельности и ее практической прибыльной реализации в условиях конкурентного рынка.
<i>2. Определения, базирующиеся на товарной составляющей конкурентоспособности</i>	
7. Фатхутдинов Р.А.	Конкурентоспособность организации - это ее способность производить конкурентоспособный товар или услугу.
8. «European management forum»	Конкурентоспособность фирмы - это реальная и потенциальная способность компаний, а так же имеющихся у них для этого возможностей проектировать, изготавливать и сбывать товары, которые по ценовым и неценовым характеристикам в комплексе более привлекательны для потребителя, чем товары конкурента.
9. Васильева З.А.	Конкурентоспособность предприятий (для потребителей) - способность удовлетворять потребности (решать проблемы) потребителей на основе производства товаров и услуг, превосходящих конкурентов по требуемому набору параметров.
<i>3. Определения, сочетающие товар и производственную деятельность субъекта</i>	
10. Донцова Л.В.	Способность организации противостоять на рынке другим изготовителям аналогичной продукции (услуги) как по степени удовлетворения своими товарами конкретной общественной потребности, так и по эффективности производственной деятельности.
11. Рубин Ю.Б., Шустов В.В.	Реальная и потенциальная способность компании, а также имеющихся у них для этого возможностей проектировать, изготавливать и сбывать товары, которые по ценовым и неценовым характеристикам в комплексе более привлекательны для потребителей, чем товары конкурентов.
12. Сергеев И.В.	Под конкурентоспособностью организации понимается способность организации производить конкурентоспособную продукцию за счет его умения эффективно использовать финансовый, производственный и трудовой потенциал.
13. Фасхиев Х.А.	Под конкурентоспособностью организации подразумевается как реальная, так и потенциальная способность компании разрабатывать, изготавливать, сбывать и обслуживать в конкретных сегментах рынка конкурентоспособные изделия, т.е. товары, превосходящие по качественно-ценовым параметрам аналогов и пользующиеся более приоритетным спросом у потребителей.

Таким образом, можно определить, что *конкурентоспособность организации* - это его реальная и потенциальная способность выпускать конкурентоспособную для потребителя продукцию, которая по потребительским свойствам и ценовым характеристикам более привлекательна, чем аналогичная продукция конкурентов, и рентабельна для производителя.

*Факторы конкурентоспособности организации* подразделяются на внешние, проявление которых в малой степени зависит от организации, и внутренние, почти целиком определяемые руководством организации.

*Внешние факторы:*

- государственная политика в отношении экспорта и импорта;
- уровень экономического развития страны;
- государственная экономическая политика в странах-экспортерах и импортерах товаров;

- эффективность функционирования рынков капитала и качество финансовых услуг;
- уровень развития инфраструктуры в стране;
- развитие научно-технологического потенциала;
- наличие и уровень квалификации трудовых ресурсов;
- амортизационная налоговая и финансово-кредитная политика, включая различные государственные и межгосударственные дотации и субсидии;
- таможенная политика и связанные с ней импортные пошлины, квоты;
- участие в международном разделении труда, разработке финансировании национальных программ по обеспечению конкурентоспособности организации;
- государственная система стандартизации и сертификации продукции и систем ее создания;
- правовая защита интересов потребителя;
- деятельность общественных и негосударственных институтов.

*Внутренние факторы:*

- производственная и организационная структура организации;
- технологии;
- учет и регулирование производственных процессов;
- уровень квалификации персонала, качество менеджмента;
- информационная и нормативно-методическая база управления;
- оборудование;
- функционирование системы менеджмента качества;
- масштабы применения аутсорсинга;
- развитость сбытовой (дилерской) сети;
- степень защищенности конфиденциальной информации (безопасность системы информационного обеспечения);
- масштабы применения современных информационных технологий;
- ориентация на экономику, основанную на использовании знаний (экономика знаний);
- регулярность привлечения инвестиций в развитие производства;
- размеры сформированной постоянной и лояльной клиентской базы;
- масштабы использования достижений НТП;
- репутация (гудвилл) организации;
- мотивация персонала на повышение качества товара;
- эффективная конкурентная стратегия;
- своевременность проведения реструктуризации (слияние, поглощение, разделение);
- стоимость организации (бизнеса), отражающая его инвестиционную привлекательность.

Майкл Портер напрямую связывает факторы конкурентоспособности с факторами производства. Все факторы, определяющие конкурентные преимущества организации и отрасли, он представляет в виде больших групп.

*Людские ресурсы* — количество, квалификация и стоимость рабочей силы. *Физические ресурсы* — количество, качество, доступность и стоимость участков, воды, полезных ископаемых, лесных ресурсов, источников гидроэлектроэнергии, рыболовных угодий: климатические условия и географическое положение страны базирования организации. *Ресурс знаний* — сумма научной, технической и рыночной информации, влияющей на конкурентоспособность товаров и услуг и сосредоточенной в академических университетах, государственных отраслевых НИИ, частных исследовательских лабораториях, банках данных об исследованиях рынка и других источниках. *Денежные ресурсы* — количество и стоимость капитала, который может быть использован на финансирование промышленности и отдельной организации. Естественно, капитал неоднороден. Он имеет такие формы, как необеспеченная задолженность, обеспеченный долг, акции, венчурный капитал, спекулятивные ценные бумаги. У каждой из этих форм свои условия функционирования. С учетом различных условий их движения в разных странах они будут в значительной сте-

пени определять специфику экономической деятельности субъектов в разных странах. *Инфраструктура* — тип, качество имеющейся инфраструктуры и плата за пользование ею, влияющие на характер конкуренции: транспортная система страны, система связи, почтовые услуги, перевод платежей и средств из банка в банк внутри и за пределы страны, система здравоохранения и культуры, жилищный фонд и его привлекательность с точки зрения проживания и работы.

Все факторы, влияющие на конкурентоспособность организации, М. Портер предлагает делить на несколько типов: основные и развитые. *Основные факторы* — это природные ресурсы, климатические условия, географическое положение страны, неквалифицированная, полуквалифицированная рабочая сила, дебетовый капитал. *Развитые факторы* — современная инфраструктура обмена информацией, высококвалифицированные кадры (специалисты с высшим образованием, специалисты в области ПК) и исследовательские отделы университетов, занимающиеся сложными высокотехнологичными дисциплинами. Деление факторов на основные и развитые является условным. Основные факторы существуют объективно либо для их создания требуются незначительные государственные и частные инвестиции. Как правило, создаваемое ими преимущество нестойко, а прибыль от использования низка. Особое значение они имеют для добывающих отраслей, а так же отраслей, связанных с сельским и лесным хозяйством.

## 6.2.Классификация методов оценки уровня конкурентоспособности организации

В достижении конкурентоспособности организации центральное место принадлежит оценке. Так, на рис.6.1 представлен механизм превращения факторов конкурентоспособности в конкурентные преимущества, которые, в конечном итоге, способствуют достижению конкурентоспособности субъекта конкурентных отношений.

В отношении категории «конкурентоспособность организации» в экономической литературе так же действуют различные методики ее определения, которые носят не описательный, а конкретно-экономический, количественный характер.

В зависимости от цели, уровня подробностей исследований, а также степени доступности к основным данным, чаще всего используется один из методов из представленной ниже классификации:

1. Методы, базирующиеся на оценке эффективности деятельности организации, рассчитанные на применении двух показателей: доля фирмы на рынке и уровень рентабельности производства.
2. Методы, опирающиеся на оценках сравнительных черт, наиболее существенных с точки зрения потребителей.
3. Смешанные методы – методы, базирующиеся на оценке эффектов конкурентных действий организации, на оценках показателей продукции и ресурсов.

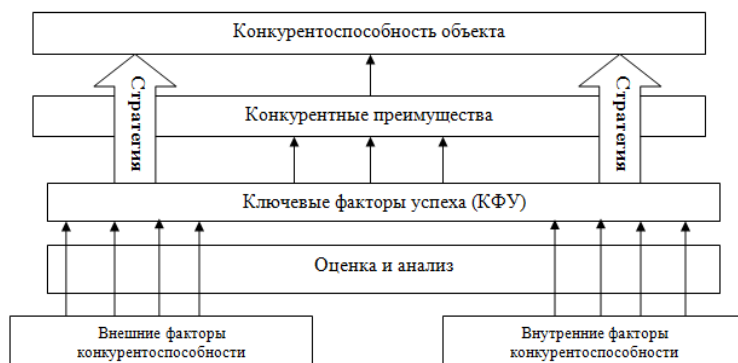


Рис. 6.1 - Схема достижения конкурентоспособности субъекта

Все методы исследования конкурентного положения организации условно можно разделить на две основные группы. Первая группа – параметрические (оценка конкретного положения проводится на основе первичной информации, когда выбираются параметры сравнения конкурентов и выясняются мнения потребителей, продавцов, поставщиков относительно этих параметров, затем информация сводится в удобную форму – матрицу или таблицу). Преимуществом этих методов является быстрота и относительная дешевизна. Недостаток состоит в том, что довольно сложно проследить силу или слабость конкурента, и тем более невозможно строить прогнозы его развития. Вторая группа – рейтинговые оценки (здесь используют сведения, полученные путем интервьюирования менеджеров, и сводная финансовая отчетность конкурентов; затем строится четкая математическая модель, на основании которой все данные по конкурентам сводятся в коэффициентные показатели). На основе показателей выстраивается рейтинг предприятий – конкурентов. Очевидным преимуществом такой методики является достаточная точность и возможность выявления положения собственного организации в отрасли. Однако основной проблемой при данном методе встает грамотный выбор показателей, на основании которых будет строиться анализ.

Используемые на практике методы оценки конкурентоспособности предполагают оценку критериев организации или продукции, выраженных количественно. Для такой комплексной оценки конкурентоспособности предпринимательских структур чаще всего используются следующие математические и статистические методы.

1. Расчет комплексного показателя конкурентоспособности организации (K) может быть представлен суммой вида:

$$K = \sum_{j=1}^i K_j \quad (6.1)$$

где  $K_j$  – единичный показатель конкурентоспособности организации.

Как отмечают некоторые авторы, для оценки конкурентоспособности (конкурентной силы) организации эксперты составляют перечень ключевых факторов успеха данной отрасли и конкурентных преимуществ либо недостатков (6-10 показателей). Затем проводится оценка организации по всем показателям (желательно использовать оценки от 1 до 10), и эти оценки суммируются для получения комплексного показателя конкурентоспособности организации. Аналогичная процедура проводится и для наиболее сильных конкурентов. Сравнение полученных оценок комплексных показателей конкурентоспособности организации и конкурентов позволяет выявить преимущество или отставание организации по отношению к конкурентам в отрасли.

Данный метод отличается простотой, но может исказить общую оценку конкурентоспособности отдельных показателей, который не всегда будут одинаково важны для общей оценки.

2. Определение комплексного показателя конкурентоспособности организации через средние арифметические показатели конкурентоспособности отдельных видов продукции:

$$K = \sum_{j=1}^i K_j / n \quad (6.2)$$

где  $K_j$  – показатель конкурентоспособности  $i$ -той продукции организации;  $n$  – общее число продукции, выпускаемой предприятием.

Аналитики предлагают использовать выражение (6.2) для расчета конкурентоспособности отдельных видов продукции ( $K_j$ ), которые называют «коэффициентом маркетингового тестирования конкурентоспособности организации». Каждый показатель конкурентоспособности отдельных видов продукции ( $K_j$ ) они предлагают как сумму коэффициентов рыночной доли, предпродажной подготовки, изменения объема продаж, уровня

цен, доведения продукта до потребителя, рекламной деятельности, использования персональных продаж, использования связей с общественностью, деленную на общее число этих коэффициентов.

К преимуществам данного подхода можно отнести то, что он отличается простотой, а так же становится возможной оценка продукции по количественным показателям. Однако недостатком данного подхода является то, что в нем не находят отражения факторы, отражающие комплексную работу организации. Ведь целью разработки и построения системы управления конкурентоспособностью организации является правильное определение конкурентной стратегии, согласованной с условиями конкретной отрасли промышленности, навыками, капиталом, которым обладает конкретное предприятие.

3. Наиболее часто используемым методом является расчет комплексного показателя конкурентоспособности организации ( $K$ ) на основе использования среднего взвешенного арифметического показателя единичных характеристик его конкурентоспособности:

$$K = \sum_{i=1}^i W_j K_j \quad (6.3)$$

где  $K_j$  – единичный показатель конкурентоспособности организации (продукции) общим числом  $n$ ;  $W_j$  – показатель значимости (веса)  $i$ -того единичного показателя конкурентоспособности.

Чаще всего на практике используют нормированные значимости (весов) единичных показателей конкурентоспособности, т.е. их сумма должна быть равной единице. Тогда комплексный показатель конкурентоспособности организации будет измеряться по той же шкале измерения, что и единичные показатели конкурентоспособности.

Применив формулу (7.3), чаще всего предлагают для нахождения коэффициента конкурентоспособности организации следующее выражение:

$$K_{kn} = \alpha_1 \Phi n + \alpha_2 \Phi n + \alpha_3 \Phi c + \alpha_4 A m \quad (6.4)$$

где  $K_{kn}$  – коэффициент конкурентоспособности организации;  $\Phi n$  – значение критерия эффективности производственной деятельности;  $\Phi n$  – значение критерия финансового положения организации;  $\Phi c$  – значение критерия эффективности организации сбыта и продвижения продукции на рынке;  $A m$  – значение критерия конкурентоспособности продукции, коэффициенты  $\alpha_1, \alpha_2, \alpha_3, \alpha_4$  весомости критериев.

### 6.3 Оценка конкурентоспособности организации матричными методами

Оценка конкурентоспособности организации *матричными методами* основана на выявлении внешних и внутренних факторов конкурентоспособности организации и определенной зоны ее хозяйствования (сегмента на рынке), на котором организация имеет или хочет получить конкурентные преимущества.

Матричные методы оценки являются достаточно простыми и дают наглядную информацию. Более того они основаны на рассмотрении процесса конкуренции в развитии и в случае наличия правдивой информации дают возможность осуществить достаточно качественный анализ конкурентных позиций.

К матричным относят следующие методы: матрица БКГ; матрица Портера; матрица «Привлекательность рынка/конкурентоспособность» (модель GE/Mc Kinsey); матрица «Привлекательность отрасли/конкурентоспособность» (модель Shell/DPM); матрица «Стадия развития рынка/конкурентная позиция» (модель Hofer/Schendel); матрица «Стадия жизненного цикла продукции/конкурентная позиция» (модель ADL/LC).

Сущность оценивания состоит в анализе матрицы, построенной по принципу системы координат: по горизонтали — темпы роста (сокращения) объема продаж; по вертикали — относительная доля предприятия на рынке. Наиболее конкурентоспособными считаются те предприятия, которые занимают значительную долю на быстрорастущем рынке.

Преимущества: позволяет обеспечить высокую адекватность оценки. Недостатки: исключает проведение анализа причин происходящего и осложняет выработку управлен-



ческих решений, а также требует наличия достоверной маркетинговой информации, что влечет необходимость соответствующих исследований.

#### **6.4 Методы определения уровня конкурентоспособности организации через систему показателей финансового состояния**

Очень часто в экономической литературе уровень конкурентоспособности привязывают к динамике основных финансово-экономических показателей функционирования организации. Рассмотрим основные группы данных показателей.

*Платежеспособность предприятия (организации)* – это способность субъекта экономической деятельности полностью и срок погашать свою кредиторскую задолженность. Платежеспособность является одним из ключевых признаков нормального (устойчивого) финансового положений предприятия.

Платежеспособность предприятия складывается из двух факторов: 1. Наличие активов (имущества и денежных средства), достаточных для погашения всех имеющих у организации обязательств. 2. Степень ликвидности имеющих активов достаточная для того, чтобы при необходимости реализовать их, привести в деньги в сумме достаточной для погашения обязательств.

При анализе первого изучают наличие у организации чистых активов (собственного капитала). Если у организации отрицательные чистые активы, т.е. отсутствует собственный капитал, то она в принципе не может расплатиться по всем своим обязательствам ввиду превышения суммы обязательства суммой на всех имеющих активов. Такая организация может быть платежеспособной в короткой перспективе, рассчитывать по текущим долгам, но в долгосрочной перспективе велика вероятность банкротства.

Более жестким показателем платежеспособности организации, чем наличие собственного капитала, является коэффициент обеспеченности собственными средствами. Коэффициент обеспеченности собственными средствами рассчитывается по формуле:

$$(\text{Собственный капитал} - \text{Внеоборотные активы}) / \text{Оборотные активы}, \quad (6.5)$$

и должен равняться не менее 0,1.

Если у организации положительные чистые активы, это еще не говорит о ее хорошей платежеспособности. Необходимо проанализировать второй из указанных выше факторов – ликвидность активов. Может сложиться ситуация, когда существует несоответствие между ликвидностью активов и предстоящим срокам погашения обязательства. Например, у предприятия, с одной стороны, большая доля внеоборотных активов, которые сложнее реализовать (низколиквидные активы), с другой – большая доля краткосрочных обязательства. При таком раскладе может наступить момент, когда у организации не хватит средств для погашения текущих обязательства.

Платежеспособность предприятия с позиции ликвидности активов анализируется посредством специальных финансовых коэффициентов – коэффициентов ликвидности:

- коэффициент текущей ликвидности
- коэффициент быстрой ликвидности
- коэффициент абсолютной ликвидности

Все три коэффициент рассчитывают по балансу предприятия по одному принципу – отношение оборотных активов разной степени ликвидности к текущим обязательствам. При этом коэффициент текущей ликвидности рассчитывается исходя из всех оборотных активов; быстрой ликвидности – используя ликвидные оборотные активы; абсолютной ликвидности – используя только высоколиквидные активы (денежные средства и краткосрочные финансовые активы).

Также на практике можно встретить коэффициент общей платежеспособности. Коэффициент общей платежеспособности А.Д. Шеремет предлагает рассчитывать последую-

ющей формуле: все активы предприятия (кроме задолженности учредителей) делить на обязательства предприятия (долгосрочные и краткосрочные).

Предприятие, коэффициенты ликвидности которого укладываются в принятые нормативы, можно считать платежеспособным.

*Анализ рыночной активности* предприятия происходит с помощью анализа его акций и расчета показателей рыночной активности. Можно выделить следующие относительные показатели деятельности предприятия:

- Прибыль на одну акцию.
- Соотношение рыночной цены акции и прибыли за одну акцию (ценность акции).
- Балансовая стоимость одной акции.
- Коэффициент реальной стоимости предприятия.
- Дивидендный доход.
- Доходность с одной акции.
- Доля выплачиваемых дивидендов.

Для определения состояния конкуренции на рынке в мировой практике используются несколько показателей, наиболее тесно связанных с ней: коэффициент рыночной концентрации (СК); индекс рыночной концентрации Херфиндаля-Хиршмана (УНИ); степень (уровень) монополизации рынка.

### **Вопросы для обсуждения**

1. Охарактеризуйте подходы к определению сущности конкурентоспособности организации.
2. Назовите факторы конкурентоспособности организации по М. Портеру.
3. Раскройте содержание внешних факторов конкурентоспособности организации.
4. Раскройте содержание внутренних факторов конкурентоспособности организации.
5. Опишите классификацию методов оценки уровня конкурентоспособности организации.
6. Раскройте содержание метода оценки конкурентоспособности организации на основе использования комплексного показателя.
7. Определите сущность метода определения конкурентоспособности организации на основе матричных методов.
8. Каково содержание метода оценки уровня конкурентоспособности организации на основе динамики основных финансово-экономических показателей функционирования организации.
9. На основе расчета каких показателей происходит анализ рыночной активности организации.

## **ТЕМА 7**

### **КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ТОВАРА (УСЛУГИ)**

#### **7.1 Сущность и факторы конкурентоспособности товара**

Товар – главный объект купли – продажи на рынке, он имеет стоимость и потребительную стоимость (ценность). Следует различать понятия «продукция» и «товар». *Продукция* – это результат производства, предназначенный к реализации, т.е. это понятие сферы производства и означает потенциальные свойства товара. *Товар* – это продукция производства, которая удовлетворяет определенные потребности потребителя на рынке. Поэтому, если говорят о конкурентоспособности продукции, то речь идет о потенциальной конкурентоспособности продукции.

Прежде чем анализировать конкурентоспособность продукции как экономическую категорию, целесообразно рассмотреть опыт использования этого понятия в исследовательской практике. Одной из работ российских ученых, весьма полных по охвату различных аспектов конкурентоспособности продукции, является монография М.Г. Долинской. В данной работе понятие конкурентоспособности совершенно оправданно анализируется

в сопоставлении с качеством продукции. Г. Азгальдов, отмечая, что конкурентоспособность и качество нередко трактуются как синонимы, тем не менее сводит поставленную проблему к квалиметрии. При этом из контекста становится ясно, что в данном случае качество продукции отождествляется с набором его технических характеристик. Конкурентоспособность изделия с точки зрения автора определяется в процессе сопоставления затрат, понесенных покупателем, и полезности, достигнутой покупателем при использовании приобретенного товара. Р. Фатхутдинов определяет конкурентоспособность продукции как «свойство объектов, характеризующее степень удовлетворения конкретной потребности по сравнению с лучшими аналогичными объектами, представленными на данном рынке». А.Ю. Юданов определяет конкурентоспособность «как степень притягательности товара для совершающего реальную покупку потребителя». В.Д. Андаралов так рассматривает конкурентоспособность продукции: «комплекс потребительских, ценовых и качественных характеристик, определяющих ее успех на внутреннем и внешнем рынках».

Определение конкурентоспособности, данное профессором С. Светуньковым: «Совокупность качественных и стоимостных характеристик товара, способствующих созданию превосходства данного товара перед товарами – конкурентами в удовлетворении конкретной потребности покупателя, определяет конкурентоспособность товара». Для того чтобы определить конкурентоспособность продукции, мало сравнивать ее свойства со свойствами конкурентов. Необходимо изучить поведение потребителей и их реакцию на товар. Из определения видно, что в данном случае конкурентоспособность рассматривается как положительно оцениваемая категория – «превосходство данного товара».

Ряд белорусских экономистов высказали свою точку зрения на анализируемую проблему. Так, Н.В. Немогай сводит конкурентоспособность продукции к «совокупности характеристик продукта и сопутствующих его продаже и потреблению услуг, отличающих его от продуктов – аналогов по степени удовлетворения потребностей потребителя, по уровню затрат на его потребление и эксплуатацию». Л.Н. Нехорошева предлагает определять конкурентоспособность продукции только теми свойствами, который представляют заметный интерес для покупателя: «... это комплекс потребительских и стоимостных характеристик товара, определяющих его успех на рынке, т.е. преимущество именно этого товара над другими в условиях широкого предложения конкурирующих товаров – аналогов».

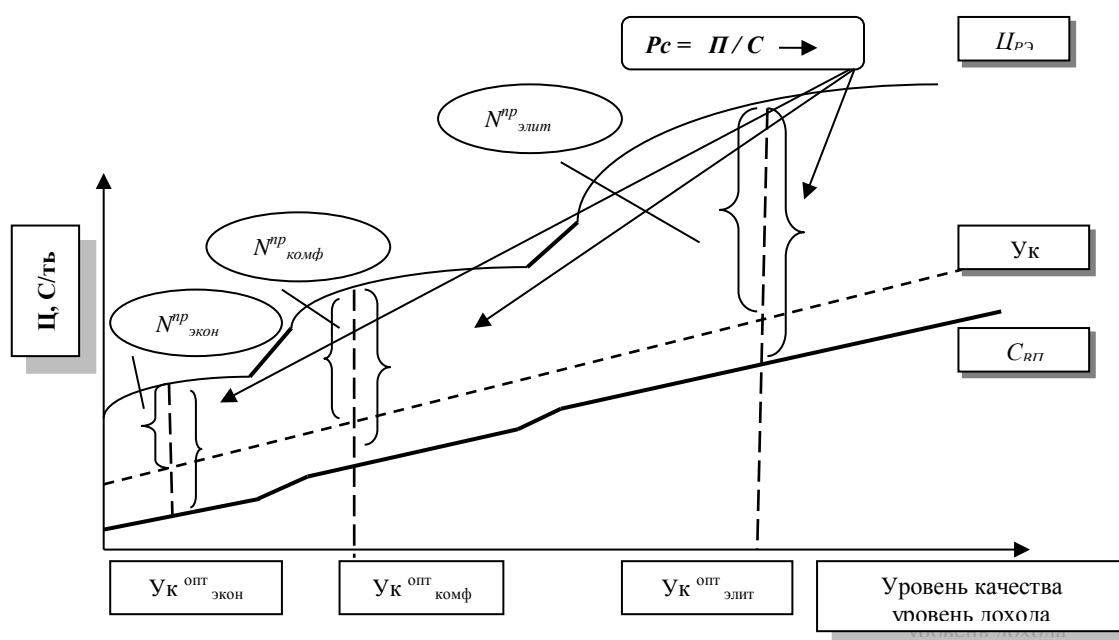
Рассмотренные подходы к определению конкурентоспособности продукции дают возможность обобщить основные характеристики этого понятия. Во-первых, уровень конкурентоспособности продукции можно установить только в результате ее сравнения с другой продукцией (аналогом), следовательно, это относительный показатель. Во-вторых, она должна рассматриваться применительно к конкретному целевому сегменту рынка как с точки зрения потребительских предпочтений, так и затрат потребителя на покупку и использование товара для удовлетворения своей потребности. В этой связи нельзя говорить о какой-то единой конкурентоспособности продукции для любого рынка. В-третьих, это сравнительная характеристика. В этом смысле продукция, конкурентоспособная на одном рынке, может оказаться совершенно неконкурентоспособной на другом рынке. И зависит это от самых разных причин: от оценки каких – то свойств товара до изменений в финансовых аспектах его приобретения и т.д.

Учитывая вышеизложенные положения, можно предложить следующее определение *конкурентоспособности продукции* – это комплекс потребительских свойств, ценовых и организационных факторов производства и реализации продукции, формирующих потребительские предпочтения на определенном сегменте рынка, обеспечивая при этом предприятию планируемую прибыль. Предложенное определение охватывает ключевые факторы, определяющие уровень конкурентоспособности продукции, которые требуют учета при оценке и дальнейшего управления в целях повышения конкурентоспособности продукции и предприятия.

Исходя из предложенного определения конкурентоспособности продукции, можно выделить следующие *четыре группы факторов*, от которых она зависит: - достигнутое качество изделия; - цена изделия, обеспечивающая предприятию нормативную прибыль на данном сегменте рынка с его предпочтениями; - организационные факторы реализации товара; - предпочтения потребителей к торговой марке.

Первые два фактора являются базовыми, и при планировании конкурентоспособности продукции необходимо учитывать их зависимость от ряда факторов и взаимное влияние. Известно, что производство высококачественных изделий с улучшенными технико – экономическими характеристиками, требует, как правило, повышенных затрат. Это в свою очередь может привести к снижению прибыльности их производства для производителя и снижению уровня конкурентоспособности у потребителя. Чтобы избежать этого, необходимо установить предельные соотношения между изменением их потребительских свойств и ростом затрат (цен) на новые изделия. В связи с этим одной из актуальных проблем повышения конкурентоспособности предприятия, требующей решения, является определение предельных цен и затрат на новую продукцию на стадии разработки проекта. При этом обязательно необходимо учитывать целевой сегмент рынка, так как разные группы покупателей готовы платить разную сумму за улучшенное качество.

При определении конкурентоспособной цены с планируемой рентабельностью и себестоимостью для потребителей с разным уровнем дохода, предприятие должно учитывать, что разные группы потребителей готовы платить разную цену за повышенный уровень качества. Но при этом необходимо учитывать, что не только кривая цены, но и себестоимости представляют собой «ступенчатые» линии, а также тот факт, что равноэффективная цена для потребителя отражает максимально возможную цену, которую потребитель с данным уровнем дохода согласен платить за данный товар (рисунк 7.1).



Ук – уровень качества продукции;  $C_{ВП}$  – равноэффективная цена для потребителя для различных рыночных сегментов;  $C_{ВП}$  – целевая себестоимость для различных рыночных сегментов;  $Ук^{опт}_{экон}$ ;  $Ук^{опт}_{комф}$ ;  $Ук^{опт}_{элит}$  – оптимальный уровень качества для потребителей с различным уровнем дохода;  $N^{пр}_{экон}$ ;  $N^{пр}_{комф}$ ;  $N^{пр}_{элит}$  – норма прибыли предприятия для потребителей с различным уровнем дохода

**Рисунок 7.1 - Схема выявления оптимального уровня качества продукции в целях повышения ее конкурентоспособности**

Данные обстоятельства лежат в основе нахождения целевой себестоимости в целях повышения рентабельности продукции и повышения уровень ее конкурентоспособности.

## 7.2. Классификация методов оценки конкурентоспособности товара

Существует множество *методов оценки конкурентоспособности товаров*:

- к *прямым* относятся методы, основанные на использовании общего показателя конкурентоспособности товара. Как правило, в зависимости от его значений товары ранжируют, присваивая первое место товару с наивысшим значением. Это самые распространенные в практике методы.
- *косвенные* - методы, базирующиеся на анализе параметров отдельных свойств продукции. Методы отражают качество или цену (как правило, технических или экономических параметров), что позволяет косвенно и неполно судить об уровне конкурентоспособности товара. В качестве критерия оценки конкурентоспособности товара может использоваться степень его соответствия требованиям конкретных стандартов.
- *методы, применяемые на стадиях проектирования и изготовления продукции*, основаны на определении уровня ее *потенциальной конкурентоспособности*. Эти методы используются для обоснования принятия решения о целесообразности промышленного производства продукции.
- *методы, применяемые на стадиях реализации и эксплуатации товара*, в основном привлекаются для обоснованного принятия решения о целесообразности модернизации или разработки новой продукции и ее реализации. Данные методы широко применяются торговыми и потребительскими организациями.

Точность оценки конкурентоспособности товара и принимаемые в дальнейшем решения в значительной степени зависят от *выбора «базы» для сравнения*. Понятие «база» при оценке конкурентоспособности товара может представлять собой: потребность покупателей в оцениваемой и конкурирующей продукции; величину необходимого потребителю полезного эффекта продукции или сумму средств, которую потребитель готов израсходовать на приобретение и потребление товара; конкурирующий товар; гипотетический образец; группу аналогов.

При оценке конкурентоспособности товара используются следующие *расчетные методы*: дифференцированный и комплексный методы оценки, смешанный метод, метод соотношения полезного эффекта от использования потребителем товара и затрат, метод верхнего предела цены, метод радара и экспертные методы.

Оценка конкурентоспособности предполагает расчет и анализ комплекса показателей, характеризующих конкурентоспособность продукции и предприятия. В настоящее время разработаны ряд методик оценки конкурентоспособности промышленной продукции, которые построены на использовании системы единичных, групповых (сводных, обобщенных, комплексных) и интегральных показателей (таблица 7.1). Как правило, они группируются вокруг индексного метода и его разновидностей. В основе такой оценки лежит сравнительный анализ совокупности значений показателя качества и экономических показателей оцениваемой продукции с потребностями потребителя. Различие в существующих методиках оценки заключается в выборе базового образца, базовых качественных и экономических характеристик.

Ряд исследователей в качестве базового предлагает конкурентную продукцию, которая доминирует (имеет наибольшую долю по объему продаж) на конкретном выбранном рынке. Другие исследователи за базовую продукцию принимают устанавливаемую по результатам маркетинговых исследований идеальную потребительскую модель продукции, то есть ту продукцию, которую желают приобрести потребители. Затем, как правило, единичные параметрические индексы объединяются в групповой индекс конкурентоспособности (качества) продукции с учетом значимости каждого показателя (показатели 1 и 2 в таблице 7.1).

Для этого используют различные методы: предельных и номинальных значений, стоимостных и регрессионных зависимостей, эквивалентных относительных значений и экспертный. Последний является самым распространенным. Так как конкурентоспособность продукции зависит не только от его качественных характеристик, но и от экономи-

ческих показателей, то с этой целью авторы предлагают рассчитывать групповой индекс экономических параметров товара (показатель 3 в таблице 7.1). Различие в затратах приобретения и использованием анализируемой продукции и базовой определяет их ценовую конкурентоспособность относительно друг друга. Далее в рамках методики предлагается на основе обобщенных индексов по качественным и экономическим характеристикам рассчитывать интегральный показатель конкурентоспособности продукции (показатель 4).

Данный показатель должен отражать различие между сравниваемыми образцами в потребительском эффекте, приходящемся на единицу затрат потребителя на их приобретение и использование. Однако в расчете используются потребительские и экономические параметры только одного изделия, этот индекс характеризует не конкурентоспособность продукции, а эффективность изделия.

Таблица 7.1 - Подходы к оценке конкурентоспособности продукции

Показатель	Способ расчета
1.Единичный показатель конкурентоспособности (качества) продукции ( $g_1$ )	$g_1 = (Pi / P_{ionm})$ <p>где <math>Pi</math> – значение <math>i</math>-го параметра качества анализируемой продукции; <math>P_{ionm}</math> – оптимальное значение <math>i</math>-го параметра качества.</p>
2.Групповой показатель (индекс) конкуренто-способности (качества) продукции ( $I_k$ )	$I_k = \sum_{i=1}^n \alpha_i g_i$ <p>где <math>\alpha_i</math> – весомость <math>i</math>-го параметра качества; <math>g_i</math> – <math>i</math>-й параметр продукции; <math>n</math> – число параметров, участвующих в оценке.</p>
3.Групповой показатель (индекс) экономических параметров продукции ( $I_\Sigma$ )	$I_\Sigma = Z_1 / Z_0; Z_1 = Z_0 + \sum_{i=1}^T C_i$ <p>где <math>Z_1, Z_0</math> – общие затраты потребителя соответственно на анализируемую продукцию и продукцию – образец (цена потребления); <math>C_i</math> – элемент средних затрат на эксплуатацию продукции; <math>T</math> – срок службы продукции; <math>i</math> – год по порядку.</p>
4.Интегральный показатель конкурентоспособности продукции ( $K_m$ )	$K_m = I_k / I_\Sigma$
5.Уровень конкурентоспособности продукции ( $U_m$ )	$U_m = I_0 / I_a = U / Z$ <p>где <math>I_0</math> – интегральный показатель оцениваемой продукции; <math>I_a</math> – интегральный показатель продукции – аналога; <math>U</math> – комплексный показатель качества продукции; <math>Z</math> – цена потребления продукции.</p>
6.Конкурентоспособность продукции по системе 1111-5555 ( $K_m$ )	$K_m = \frac{\sum_{i=1}^n B_{ij}}{5} \alpha_j$ <p>где <math>K_m</math> – конкурентоспособность продукции (значение колеблется от 2 до 10); <math>n</math> – число экспертов; <math>B_{ij}</math> – экспертная оценка <math>i</math>-м экспертом <math>j</math>-го фактора конкурентоспособности продукции; <math>\alpha_j</math> – весомость <math>j</math>-го фактора (от 4 до 1); 5 – максимальная оценка фактора.</p>
7.Объем продаж продукции с учетом его конкурентоспособности ( $BA$ )	$BA = 1 / (\sum_{i=1}^n b_i / b_a + 1) K_a$ <p>где <math>n</math> – число видов продукции конкурентов продукции <math>A</math>; <math>K_a</math> – уровень конкурентоспособности продукции <math>A</math>; <math>b_a</math> – показатель престижа фирмы, представляющей на рынок продукцию <math>A</math>; <math>b_i</math> – показатель престижа фирмы – конкурента.</p>

Некоторые авторы предлагают подходить к определению конкурентоспособности продукции путем расчета такого показателя, как уровень конкурентоспособности товара

(показатель 5 в таблице 7.1). Очевидно, что этот показатель имеет большое сходство с рассмотренным выше интегральным показателем конкурентоспособности продукции с характерными для него недостатками. Для расчета комплексного показателя конкурентоспособности продукции Р. Фатхутдинов предлагает применять систему 1111-5555, в соответствии с которой конкурентоспособность продукции может быть оценена как без учета, так и с учетом весомости оцениваемых факторов (показатель 6 в таблице 7.1). Автор придерживается мнения, что оценивать потенциальную конкурентоспособность продукции нужно на стадии стратегического планирования деятельности предприятия путем расчета интегрального показателя конкурентных преимуществ продукции.

В. Окрепилов пытается установить количественную связь конкурентоспособности продукции и показателя престижа фирмы. Им предложена формула (показатель 7 в таблице 7.1), устанавливающая взаимосвязь конкурентоспособности продукции с удельным объемом его продаж (объем продаж продукции с учетом его конкурентоспособности).

### 7.3. Оценка уровня конкурентоспособности товара методом радара

*Метод радара* определения конкурентоспособности товара относится к расчетно-графическим методам. Он основан на использовании ряда показателей (коммерческой, нормативно-правовой и технико-экономической конкурентоспособности).

*Коммерческая конкурентоспособность* характеризуется доступностью товара потенциальным потребителям и возможностью его нормальной эксплуатации у конкретного потребителя в данной местности. *Нормативно-правовая конкурентоспособность* товара отражает уровень защиты, безопасность потребителя при эксплуатации приобретенного товара. *Технико-экономическая конкурентоспособность* раскрывается показателями «2Э» – экономичности, эргономичности (дизайн, эстетичность, комфорт, удобство в управлении и обслуживании). Конкурентоспособность товара методом радара определяется отношением площади радара оцениваемого товара к площади радара товара-конкурента, построенных внутри оценочного круга по ряду аналогичных показателей, которые, по мнению потребителей, являются наиболее значимыми для данного товара, например по 8 технико-экономическим, коммерческим и нормативно-правовым параметрам (рис.7.2). При этом каждый параметр оценивается экспертным методом в баллах от 0 до 10.

Конкурентоспособность товара по методу радара (Кт.р) рассчитывается по формуле 7,3:

$$Кт.р = S_p / S \quad (7.3)$$

где  $S_p$ ,  $S$  – соответственно площадь радара для конкретного оцениваемого товара и площадь для товара-конкурента.

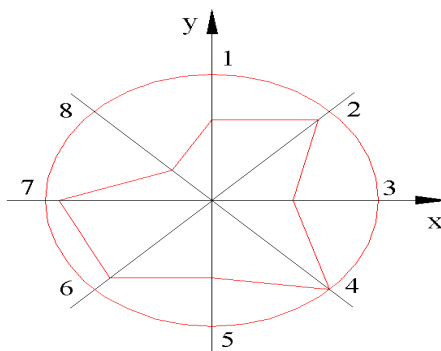


Рис. 7.2 - Оценка уровня конкурентоспособности методом радара

Оценка конкурентоспособности товара на основе радара позволяет объединить разномерные показатели в один интегральный показатель – коэффициент конкурентоспособности. Достоинством данного метода является его наглядность. С помощью радара можно легко найти слабые стороны оцениваемого товара. Однако этот метод имеет и не-

достатки: модель не учитывает конкретные требования рынка, все показатели имеют одинаковую значимость, что снижает точность оценки Кт.

#### 7.4 Оценка уровня конкурентоспособности товара методом верхнего предела цены

Определение конкурентоспособности оцениваемого товара по сравнению с товаром-конкурентом (Кт 1/2) с помощью *метода верхнего предела цены* осуществляется по формуле:

$$U_{KSP2,1} = \frac{C_2 \cdot UK_{2,1}^{(c)} K_{nn}^{(c)} \cdot K_{ntf}^{(c)}}{C_1} = \frac{C_{PЭ}}{C_1} \quad (7.4)$$

где  $U_{KSP2,1}$  - уровень конкурентоспособности анализируемого изделия по отношению к базовому;  $C_2$  - цена анализируемого изделия, руб.;  $UK_{2,1}^{(c)}$  - уровень качества анализируемого изделия (нового, модернизированного) по сравнению с аналогом конкурента для данного сегмента рынка, который определяется на основе метода экспертной оценки по балльной системе исчислений;  $K_{nn}^{(c)}$  - коэффициент потребительских предпочтений для каждого рыночного сегмента, рассчитанный посредством анкетирования потребителей;  $K_{ntf}^{(c)}$  - коэффициент, учитывающий влияние нетоварных факторов при приобретении нового товара потребителем (удобство приобретения и доставки, услуги по сборке, репутация фирмы и т.д.) для данного сегмента;  $C_1$  - цена изделия конкурента, руб.;  $C_{PЭ}$  - равноэффективная цена анализируемого изделия для потребителя по сравнению с аналогичным.

Расчет коэффициента  $U_{Kач2,1}$  осуществляется с помощью методов экспертных оценок с учетом влияния таких факторов, как эстетичность, эргономичность, уровень сервиса и престижность товаров организации.

Основное преимущество применения метода том, что равноэффективная цена для потребителя позволяет в дальнейшем управлять уровнем конкурентоспособности продукции экономическими методами. Принимая коэффициенты уровня качества, нетоварных факторов и потребительских предпочтений как постоянные для определенного периода и изменяя цены выпускаемых изделий и изделий-конкурентов, метод позволяет рассчитывать уровень конкурентоспособности по различным видам продукции, а также сравнивать показатели за ряд лет.

#### 7.5 Экспертные методы в оценке уровня конкурентоспособности товара

*Экспертные методы* определения конкурентоспособности товара основаны на использовании опыта и интуиции специалистов-экспертов. Данные методы применяются для оценки уровня конкурентоспособности товара в тех случаях, когда невозможно или очень затруднительно применить методы эмпирического определения значений единичных или комплексных показателей (*продукция легкой и пищевой промышленности при анализе таких потребительских свойств, как мода, аромат, вкусовые качества продукции и т.п.*).

Для оценки конкурентоспособности с учетом весомости факторов создается экспертная группа из высококвалифицированных специалистов численностью не менее 5 человек. Далее они по принятой шкале баллов и весов, присваивают каждому фактору конкурентоспособности свою шкалу баллов.

Конкурентоспособность товара, определенная экспертным путем по системе баллов определяется по формуле:

$$Kт = \frac{\sum_{i=1}^n B_{ij}}{5} \alpha_j \quad (7.5)$$

где Кт – конкурентоспособность товара; n - количество экспертов;  $B_{ij}$  – экспертная оценка i-тым экспертом j-го фактора конкурентоспособности товара;  $\alpha_j$  – весомость j-го фактора; 5 – максимальная оценка фактора.



## 7.6 Прогнозирование в системе оценки конкурентоспособности товаров

Для эффективного управления современным предприятием всё большее значение приобретает прогнозирование тенденции повышения конкурентоспособности выпускаемой им продукции. Это вызвано тем, что прогнозирование конкурентоспособности открывает предприятию возможности выбора направления (вектора) совершенствования качественных характеристик продукции и существующей технологии изготовления, а также управления её производством.

Прогнозирование конкурентоспособности продукции основывается на следующих принципах. *Принцип адекватности.* Конкурентоспособность, как совокупность показателей качества, маркетинга и цены, должна по всем своим параметрам быть адекватной тем условиям рынка, на которых товар предлагается. Вместе с тем рынок, на котором позиционируется товар, должен по своему развитию соответствовать объективному уровню конкурентоспособности товара и адекватно воспринимать последнее. Таким образом, адекватность означает, с одной стороны, уровень востребованности товара со стороны рынка и уровень соответствия товара рынку – с другой. Невосприимчивость рынком какой-либо составляющей конкурентоспособности при объективно высоком ее уровне, а также несоответствие рынку последних приводит к снижению конкурентоспособности товара, вплоть до ее потери.

*Принцип достаточности.* Регламентирует нижний уровень конкурентоспособности, определяет, что компоненты конкурентоспособности должны быть достаточными для обеспечения соответствующего уровня конкурентоспособности. Эти компоненты должны быть строго ранжированы и иметь в процентном отношении разные удельные веса, составляющие 100% порога конкурентоспособности. Размещение по ранжиру согласуется с внешними и внутренними факторами, влияющими на процесс обеспечения конкурентоспособности, как на макроуровне так и на микроуровне.

*Принцип оптимальности.* Определяет верхний уровень конкурентоспособности и показывает верхнюю границу значения показателей конкурентоспособности, с необходимым интервалом конкурентоспособности, превышение которой не приведет к дальнейшему увеличению конкурентоспособности, адекватно не воспринимается рынком, в силу его несоответствующего развития, но приведет к неоправданно высоким затратам. Значительное превышение объективного уровня конкурентоспособности не всегда обеспечивает ее долговременность так как с течением времени могут изменяться рыночные приоритеты, и затраты на увеличение уровня конкурентоспособности могут быть неоправданны.

*Принцип экономичности.* Обеспечение конкурентоспособности не может быть самоцелью и должно соизмеряться с ресурсами, направленными на ее обеспечение, таким образом принцип экономичности определяет эффективность затрат по обеспечению конкурентоспособности соизмеряя затраты с результатами достижения заданного уровня конкурентоспособности товара. Этот принцип лежит в основе выбора товарной стратегии предприятия, а также диверсификации процесса обеспечения конкурентоспособности (смена деятельности, смежные области, новые товары), связанной с конкурентоспособностью предприятия.

*Принцип прогрессивности.* Выдвигает требования к процессу обеспечения конкурентоспособности как открытому, динамичному, поступательно развивающемуся на макроуровне и скачкообразно по спирали (в соответствии с законом перехода количества в качество и законом развития по спирали) на микроуровне. Тем самым определяется направление обеспечения конкурентоспособности как прогрессивный рост на основе новейших достижений НТП и позитивной эволюции общественных и личных потребностей.

*Принцип назначения.* Каждый товар должен соответствовать своему назначению и полностью соответствовать той потребности, которую должен удовлетворить. Чем ближе товар соответствует своему назначению, чем лучше он «покрывает» потребность, тем вы-

ше его конкурентоспособность, определяющая эффективность удовлетворения потребности.

*Принцип функциональной эффективности.* Любой товар предназначен для выполнения определенных функций. С одной стороны, данный принцип определяет степень полноты удовлетворения потребности товаром, дополняя принцип назначения, с другой – он определяет необходимые затраты на выполнение данных функции, чем обуславливается цена потребления товара (цена удовлетворения потребности), то есть эффективность выполнения функции как по назначению так и по затратам на их исполнение. Чем выше функциональная эффективность товара, удовлетворяющая интенсивности потребности, тем выше его конкурентоспособность. Этапы прогнозирования конкурентоспособности продукции (таблица 7.2).

Таблица 7.2 - Этапы прогнозирования конкурентоспособности продукции

Этапы	Цели	Актуальность
Прогнозирование уровня конкурентоспособности продукции	Определение и обоснование количественной величины возможного уровня конкурентоспособности продукции в будущем. Качественный анализ тенденций будущего развития уровня конкурентоспособности продукции для обеспечения баланса интересов потребителей и товаропроизводителей с учетом условий конкуренции на рынке сбыта.	Количественное значение прогнозной величины уровня конкурентоспособности продукции позволяет предприятиям целенаправленно распределять усилия и имеющиеся ресурсы, а также разрабатывать соответствующие стратегии маркетинга, являющиеся основным и объективным средством управленческих решений в сфере производства и реализации выпускаемой продукции.
Прогнозирование объема продаж продукции	Определение величины объема продаж продукции в будущем для планирования различных экономических показателей хозяйственной деятельности предприятия. Принятие основных управленческих решений о своевременной разработке новых модификаций изделий с прогнозным уровнем из конкурентоспособности.	Количественные прогнозные значения максимального объема продаж и времени его реализации позволяют предприятиям заблаговременно разработать мероприятия, направленные на повышение уровня конкурентоспособности выпускаемой продукции, т.е. в течение этапов «зрелости» и «насыщения» одновременно с выпуском продукции осуществить план ее модернизации.
Прогнозирование составляющих конкурентоспособности (полезного эффекта и совокупных затрат)	Выбор расчетной зависимости полезного эффекта и совокупных затрат, заключающейся в раскрытии ее сущности, обосновании, целесообразности. Получение оценки влияния качества на конкурентоспособность продукции.	Особую значимость приобретает информация о количественной оценке составляющих показателя конкурентоспособности – полезного эффекта и совокупных затрат продукции, которую следует рассматривать как инструмент адаптации продукции к рынку и одного из элементов функционирования.

Таким образом, в условиях рыночной экономики значение обновления продукции производственного назначения и улучшения ее качества возрастает, т.к. от придания ей новых свойств и повышения показателей качества зависит конкурентоспособность продукции на рынке.

#### Вопросы для обсуждения

1. Назовите сущность и отличия продукции и товара потенциальной конкурентоспособности продукции и конкурентоспособности товара.
2. Охарактеризуйте подходы к определению сущности понятия конкурентоспособность продукции.
3. Каковы основные факторы конкурентоспособности продукции.
4. Объясните взаимосвязь между ценой и себестоимостью продукции как фактора конкурентоспособности продукции.

5. Дайте классификацию методов оценки конкурентоспособности товаров.
6. Охарактеризуйте показатели оценки уровня конкурентоспособности товара, предлагаемые различными авторами.
7. Приведите методику оценки уровня конкурентоспособности товара методом радара.
8. На чем основаны экспертные методы определения уровня конкурентоспособности товара.
9. Какова сущность оценки уровня конкурентоспособности товара с использованием метода верхнего предела цены.
10. Определите значение прогнозирования тенденции повышения конкурентоспособности выпускаемой продукции. Перечислите основные принципы прогнозирования конкурентоспособности продукции.
11. Охарактеризуйте этапы прогнозирования конкурентоспособности продукции.

## РАЗДЕЛ III ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ОРГАНИЗАЦИИ

### ТЕМА 8 НАУЧНЫЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ОРГАНИЗАЦИИ

#### 8.1 Синтетический и процессный подход

Развитие управленческой мысли вращается вокруг трех явлений – *задачи, человек, управленческая деятельность*. Для начальной стадии развития учений об управлении, когда закладывались основы современного представления об управлении, был характерен упор на какое-то одно из этих явлений. Эти теории относят к «одномерным» учениям (школы управления). Позже, с углублением знаний об управлении и с изменением характера управления все большее развитие стал получать *синтетический подход*, увязывающий эти и другие явления бизнеса в единое и органичное целое (процессный, системный, ситуационный подходы). В отличие от подходов к управлению, ставящих во главу угла задачи или человека, или администрирование (управленческую деятельность), для «синтетических» подходов характерен взгляд на управление как на многоплановое, комплексное и изменяющееся явление, связанное множеством связей с внутренним и внешним окружением организации.

Концепция *процессного подхода*, означающая крупный поворот в управленческой мысли, широко применяется и в настоящее время. Начало процессному подходу было положено приверженцами *школы административного управления*, которые пытались описать функции менеджера. Однако, эти авторы были склонны рассматривать такого рода функции как *не зависимые* друг от друга. Процессный подход, в противоположность этому, рассматривает функции управления как *взаимосвязанные*.

*Процесс* – это не какое-то единовременное действие, а *серия непрерывных взаимосвязанных действий*. Управление рассматривается здесь как *процесс выполнения управленческих функций* для достижения поставленных целей. Каждая управленческая функция тоже представляет собой процесс, потому что также состоит из серии взаимосвязанных действий. Таким образом, управленческий процесс – не механическая сумма, а единство, синтез этих частных процессов.

Анри Файоль, которому приписывают первоначальную разработку этой концепции, считал, что существует пять исходных функций. По его словам, «управлять означает предсказывать и планировать, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать». Другие авторы разработали иные перечни функций. Обзор современной литературы позволяет выявить следующие функции – прогнозирование, планирование, организация, распорядительство (или командование), мотивация, руководство, регулирование,

координация, контроль, коммуникация, исследование, оценка, принятие решений, подбор персонала, представительство и ведение переговоров или заключение сделок. Одни авторы пытаются детализировать этот перечень, включают в него новые элементы, другие объединяют отдельные функции в блоки. Например, в руководство включают распоряительство, координацию, оценку и т.д.

К числу *основных общих функций* управления относят:

*прогнозирование и планирование* – анализ спектра возможных вариантов развития на основе выявления основных тенденций и определение направления и способа деятельности для достижения необходимого результата в конкретной ситуации;

*организацию* – создание конкретной структуры организации, обоснование параметров деятельности, определение пучка прав, полномочий, ответственности;

*мотивацию* – мероприятия от принуждения до создания условий, в которых само выполнение работы является ценностью для работника, удовлетворяет его высшие социальные потребности;

*контроль* – измерение и оценку фактических результатов и сопоставление их с плановыми заданиями или нормативом, анализ отклонений, выявленных в процессе контроля, причин отклонений, предложение мер по устранению отклонений.

Эти четыре первичных функции управления объединены связующими процессами *коммуникации и принятия решения*.

## 8.2 Системный подход

*Системный подход (с 50-х гг. XX века до настоящего времени)* – методология общей теории систем, рассматривающая и позволяющая исследовать объекты как системы. *Общая теория систем* – научная дисциплина, разрабатывающая методологические принципы исследования систем. Главная особенность общей теории систем в подходе к объектам исследования как к *системам*.

Структура организации имеет много уровней, сложные взаимоотношения между отдельными подразделениями, структурными единицами и людьми в данной организации. Поэтому, когда руководство меняет один элемент или какую-то одну часть организации, все другие части в определенной степени также испытывают воздействие этой перемены. Такого рода изменения могут сказаться на будущей эффективности организации в целом. Такие эффекты возникают при изменениях физического характера, вроде необходимости нанимать новых людей или менять технологию при покупке новых машин и оборудования, а также при изменениях одной из управленческих функций.

Одной из наиболее популярных в 80-е гг. XX века системных концепций менеджмента является *теория «7-S»*, разработанная Томасом Питере, Робертом Уотерман, Ричардом Паскалем и Энтони Атос. Исследования данных специалистов в области управления привели их к выводу, что эффективная организация формируется на базе семи взаимосвязанных составляющих, изменение каждой из которых с необходимостью требует соответствующего изменения остальных шести (рис.8.1).

Согласно теории 7S ключевыми составляющими являются следующие: *стратегия (strategy)*–планы и направления действий, определяющие распределение ресурсов, фиксирующие обязательства по осуществлению определенных действий во времени для достижения поставленных целей; *структура (structure)*–внутренняя композиция организации, отражающая распадение организации на подразделения, иерархическую субординацию этих подразделений и распределение власти между ними; *системы (systems)*–процедуры и рутинные процессы, протекающие в организации; *штат (staff)*–ключевые группы персонала, существующие в организации и охарактеризованные по возрасту, полу, образованию и т.п.; *стиль (style)*–способ, каким руководители управляют организацией; сюда же относятся организационная культура; *квалификация (professional skill)*–отличительные возможности ключевых людей в организации; *разделенные ценности (separated valuable)*–

смысл и содержание основных направлений деятельности, принципы деятельности, которые организация доводит до своих членов.

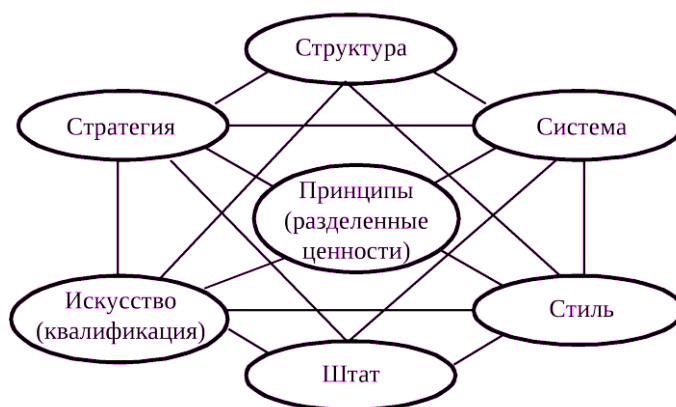


Рис.8.1. - Взаимосвязь сторон деятельности фирмы (теория 7S)

В соответствии с данной концепцией, только те организации могут эффективно функционировать и развиваться, в которых менеджеры могут содержать в гармоничном состоянии систему, состоящую из данных семи составляющих.

Основными задачами системного анализа являются:

*задача декомпозиции* означает представление системы в виде подсистем, состоящих из более мелких элементов;

*задача анализа* состоит в нахождении различного рода свойств системы, ее элементов и окружающей среды с целью определения закономерностей поведения системы;

*задача синтеза* состоит в том, чтобы на основе знаний о системе, полученных при решении первых двух задач, создать модель системы, определить ее структуру, параметры, обеспечивающие эффективное функционирование системы, решение задач и достижение поставленных целей.

Теория систем обеспечила менеджмент основой для интеграции концепций, разработанных и предложенных более ранними школами, а также тех, которые будут разработаны в будущем.

Системный подход конкретно не определяет основные переменные, влияющие на функцию управления. Не определяет он и того, что в окружающей среде влияет на управление и как среда влияет на результат деятельности организации. Очевидно, что руководители должны знать, каковы переменные организации как системы, для того чтобы применять теорию систем к процессу управления. Это определение переменных и их влияния на эффективность организации является основным вкладом *ситуационного подхода*, являющегося логическим продолжением теории систем.

### 8.3 Инновационный и комплексный подход

Сущность *инновационного подхода* к управлению заключается в ориентации развития экономики страны на активизацию инновационной деятельности в области базовых наукоемких отраслей, являющихся двигателями развития экономики. Факторы производства и инвестиции должны быть средствами научно обоснованной инновационной деятельности, а не ее целью.

При применении *комплексного подхода* должны учитываться технические, экологические, экономические, организационные, социальные, психологические, а при необходимости и другие (например, политические, демографические) аспекты управления и их взаимосвязи (рис 8.2).



**Рис.8.2. Применение комплексного подхода к управлению**

Если упустить один из обязательных аспектов управления, то проблема не будет полностью решена. К сожалению, на практике не всегда соблюдается это требование. Так, при строительстве новых предприятий социальные вопросы иногда откладываются "на потом", из-за чего объект либо совсем не вводится, либо используется частично. При проектировании новых орудий труда показателям экологичности и эргономичности иногда уделяется второстепенное внимание, поэтому они сразу становятся неконкурентоспособными. При формировании новых или реорганизации старых структур не всегда учитываются социальные и психологические аспекты. Эффективность инвестиционных проектов будет мизерной либо отрицательной, если при блестящем решении, например, технических проблем будут упущены другие аспекты управления.

#### **8.4 Глобальный и маркетинговый подход**

Развитие новых информационных технологий на основе электронной связи позволило значительно упростить международную интеграцию и кооперацию. Скорость заключения контрактов и осуществления сделок резко возросла. Современные коммуникации способствуют динамичному и эффективному развитию бизнеса, так как становятся реальностью конкурентные преимущества в любой точке Земли. Сущность *глобального подхода* заключается в том, что при формулировании и решении большинства проблем обеспечения конкурентоспособности крупных объектов точка обзора мысленно должна быть над глобальной системой, а не на уровне, где находится анализируемый объект. По сути, обзор должен отвечать требованиям системности, логичности, комплексности в рамках мирового сообщества. Глобальный подход в настоящее время применяется при решении вопросов международной стандартизации, метрологии и сертификации, информационного обеспечения управления различными объектами, выполнении финансовых операций, создании, функционировании и развитии транснациональных корпораций, компаний и фирм и т. д.

*Маркетинговый подход* предусматривает ориентацию управляющей подсистемы при решении любых задач на потребителя. Например, выбор стратегии фирмы должен осуществляться на основе анализа существующих и прогнозирования будущих стратегических потребностей в данном виде товара или услуг, стратегической сегментации рынка, прогнозирования жизненных циклов будущих товаров, анализа конкурентоспособности товаров фирмы и товаров конкурентов, прогнозирования их конкурентных преимуществ, прогнозирования механизма действия закона конкуренции. Выполнение перечисленных функций стратегического маркетинга является наисложнейшей проблемой. Маркетинговый подход следует применять при решении любой задачи в любом подразделении фирмы.

*При применении маркетингового подхода приоритетами выбора критериев управления являются следующие:* 1) повышение качества объекта (выхода системы) в соответствии с нуждами потребителей; 2) экономия ресурсов у потребителей за счет повышения

качества объекта, качества сервиса и других факторов; 3) экономия ресурсов в производстве объекта за счет реализации фактора масштаба, научно-технического прогресса, совершенствования системы менеджмента.

### 8.5 Эксклюзивный и функциональный подход

Сущность *эксклюзивного подхода* к управлению конкурентоспособностью заключается в приобретении субъектом управления исключительного права на пользование по своему усмотрению новшеством в любой области деятельности или конкурентным преимуществом. Чтобы в меньшей мере зависеть от конкурентов, иметь перед ними дополнительные преимущества, каждый субъект управления должен иметь что-то свое (новшество, устойчивое конкурентное преимущество и т. п.) и редко делиться этим приобретением. Наиболее характерными объектами для реализации эксклюзивного подхода, приобретения исключительного права, являются: конкурентоспособный персонал, патент, торговая марка, новые информационные технологии, прогрессивное технологическое оборудование, ноу-хау и др.

Для сохранения на рынке монопольного положения в какой-либо сфере деятельности субъекту управления иногда бывает выгодно не патентовать новое изобретение, не опубликовывать ноу-хау и т. д. Авторы крупных информационных и технических открытий, как правило, в мировом глобальном масштабе длительное время являются монополистами и получают высокую прибыль. Поэтому руководители различных уровней управления, специалисты и рабочие должны стремиться всегда иметь что-то эксклюзивное.

Сущность *функционального подхода* заключается в том, что потребность рассматривается как совокупность функций, которые нужно выполнить для ее удовлетворения. После установления функций создаются несколько альтернативных объектов для выполнения этих функций и выбирается тот из них, который требует минимума совокупных затрат за жизненный цикл объекта на единицу его полезного эффекта. Ведущие фирмы мира, применяя функциональный подход, создают совершенно новые оригинальные изделия, максимально удовлетворяющие новые потребности.

### 8.6 Предметный подход

В настоящее время к управлению применяется в основном *предметный подход*, при котором совершенствуется существующий объект. Например, техническая система совершенствуется путем доработки существующей системы по результатам маркетинговых исследований, анализа научно-технического прогресса в заданной области, замечаниям и предложениям потребителей. Поэтому на практике перед конструкторами ставится задача достигнуть по важнейшим показателям качества объекта мирового уровня.

В чем недостатки такого подхода? Во-первых, сами конструкторы не заинтересованы в проведении широкого и глубокого анализа мирового рынка, в установлении для себя трудных задач. Мировой уровень потребностей к моменту внедрения объекта у потребителя объективно могут спрогнозировать не конструкторы, а маркетингологи. Во-вторых, допустим, конструкторы очень постарались и нашли лучший мировой образец. Однако этот образец проектировался вчера и несет в себе технические идеи вчерашнего дня. Технический прогресс не стоит на месте. Поскольку еще нужно время на разработку, освоение и производство нового образца, за этот период мировые достижения в данной области уйдут далеко вперед. Применяя предметный подход, инвесторы и менеджеры всегда будут только догонять вчерашний день и никогда не выйдут на мировой уровень. При применении предметного подхода к развитию социально-экономических систем менеджеры идут по пути совершенствования существующих систем. И на практике менеджеры часто сталкиваются с проблемой поиска работы для существующих коллективов или работников. При применении функционального подхода идут от обратного, от потребностей, от требований выхода системы, возможностей на ее входе. При этом абстрагируются от существующих

объектов, выполняющих подобные функции. Создатели новых объектов, учитывающие запросы потребителей, ищут совершенно новые технические решения для удовлетворения существующих или будущих (потенциальных) потребностей. Этот подход должен применяться в совокупности с другими подходами, прежде всего с системным, воспроизводственно-эволюционным, маркетинговым.

## 8.7 Кластерный подход

*Кластерный подход* к развитию экономики получил широкое распространение во всем мире и используется в настоящее время для решения ряда задач: - при анализе конкурентоспособности государства, региона, отрасли, как основа общегосударственной промышленной политики; - при разработке программ регионального развития; - как основа стимулирования инновационной деятельности; - как основа взаимодействия крупного и малого бизнеса.

Понятие «кластер» пришло к нам из трудов английского экономиста Альфреда Маршалла, исследовавшего в конце XIX века индустриальные округа Великобритании. Феномен кластера как отраслевой агломерации на некоторой территории экономически взаимосвязанных предприятий известен со времен ремесленного производства. Однако только в последней четверти XX века промышленные кластеры начали рассматриваться как важный фактор экономического развития регионов. Из сугубо теоретического оборота в практическую плоскость данное понятие было переведено в конце 80-х годов XX века, когда в Италии разразился кластерный бум, приведший местных производителей ширпотреба к прорыву на мировых рынках. Исследование современных взглядов на кластеры как способы повышения конкурентоспособности экономики позволяет констатировать, что основоположником собственно кластерной теории в ее нынешнем понимании стал американский экономист, профессор Гарвардской школы бизнеса Майкл Портер.

Он первым наиболее законченно концептуализировал феномен кластера и определил его как «сконцентрированную по географическому признаку группу взаимосвязанных компаний, специализированных поставщиков, поставщиков услуг, фирм в соответствующих отраслях, а также связанных с их деятельностью организаций (например, университетов, агентств по стандартизации, а также торговых объединений) в определенных областях, конкурирующих, но вместе с тем ведущих совместную работу». Компании внутри кластера и связанные с ними организации характеризуются общностью деятельности, объединены географически и взаимодополняют друг друга. Главный тезис Портера заключается в том, что перспективные конкурентные преимущества создаются не извне, а на внутренних рынках. Эти преимущества и помогает усилить и объединить кластер. В настоящее время все более широкое признание находит точка зрения, что регионы, на территории которых складываются кластеры, становятся лидерами экономического развития. Такие регионы-лидеры определяют конкурентоспособность национальных экономик.

Выделяют ряд преимуществ наличия кластера в регионе и пребывания предприятий в кластере: - наблюдается повышение производительности благодаря наиболее эффективной комбинации факторов производства, доступу к информации, лучшей координации деятельности, созданию общественных благ (квалифицированная рабочая сила, специализированная инфраструктура, снижающая издержки и т.д.), стимулированию соперничества, ограничению влияния недобросовестной конкуренции; - происходит возникновение новых деловых структур внутри кластера благодаря информированности о существующих нишах в производстве продукции и услуг, способах реализации, концентрации и доступности любых необходимых для образования предприятия ресурсов, в том числе информационных; - идет широкое распространение инноваций благодаря быстрому реагированию на изменяющиеся потребности покупателей, наличию информации о новых методиках, технологиях, возможностях осуществления поставок или экспериментирования с меньшими издержками; - создание кластера способствует распространению новых технологий, согласованию уровней и стандартов технологии и организации производства



в рамках «вертикали действий». Развиваются не только взаимосвязи между фирмами, но и эффективное взаимодействие профилирующей отрасли с наукой, образованием, влияющее и на стратегию региональных властей; – доступность фирм и местных организаций внутри кластера к информации о маркетинге, технологиях, текущих потребностях покупателей, которая может быть лучше организована и требует меньших затрат, что позволяет компаниям работать более продуктивно и выходить на передовой уровень производительности; - разделение высоких затрат и рисков инноваций между участниками сети, которые не под силу изолированной фирме.

Снижение издержек на приобретение и распространение знаний и технологий становится возможным благодаря включению в состав объединения производителей знаний, кадровой миграции между участниками кластера и непрерывному обучению в результате реализации формальных и неформальных связей; - возможность целенаправленной переориентации убыточных предприятий региона, предоставления адресных льгот определенным группам компаний, имеющим важное значение для экономики; - кластер оказывает позитивное влияние на повышение конкурентоспособности продукции, воздействуя на две основные ее составляющие: цену и качество. Он дает возможность снижения затрат на переподготовку кадров, консалтинговые услуги, разработку и внедрение новых технологий - словом, то, что раньше каждая компания, каждая фирма осуществляла самостоятельно. Плюс ко всему, кластер позволит решать и социальные задачи: малые и средние предприятия, обслуживающие «головные» предприятия кластера, станут местом трудоустройства высококвалифицированных кадров, будь то рабочие, специалисты по консалтингу, маркетингу, юриспруденции и т.д. Кроме того, существует масса структур, которые не нужны головному предприятию на постоянной основе, их услуги требуются только во время реализации какого-то определенного проекта диверсификации производства.

При этом нельзя забывать, что предприятия входящие в состав кластера вовсе не перестают конкурировать друг с другом, но конкуренция внутри кластера превращается в механизм активного распространения конкурентных преимуществ. Не случайно растущей популярностью у практиков пользуется бенчмаркинг. Под этим термином понимают сравнительный анализ показателей собственной компании и характеристик работы наиболее успешных фирм. Целями бенчмаркинга являются: - выявление передовых фирм, - определение факторов их успешного функционирования, - последующее копирование этих факторов в своей компании. Подражание лучшим образцам позволяет в сжатые сроки и с наименьшими затратами произвести усовершенствование бизнес-процессов. Применение бенчмаркинга дает возможность не только воспроизвести источники чужих успехов, но даже превзойти первооткрывателей за счет более последовательного использования их удачных находок.

Объективно в бенчмаркинге кластерная теория М. Портера нашла свое прикладное выражение. Именно стихийно происходящее копирование лучших достижений составляет важную часть взаимодействия фирм в рамках кластера. С помощью бенчмаркинга процесс усвоения чужих наработок был переведен на сознательный уровень, превратился в управленческую процедуру. А значит, его стало возможно вести быстрее, планомернее и, в конечном счете, более эффективно.

Для повышения конкурентоспособности экономики, кластерные стратегии широко используются в странах Европы. Несмотря на различность подходов, большинство стран Европы выработало для себя ту или иную кластерную стратегию. Страны, в наиболее явной форме осуществляющие такую стратегию, - Дания, Нидерланды, фламандский район Бельгии, Квебек (Канада), Финляндия, а также Южная Африка. Франция и Италия могут служить примерами стран, в которых издавна практикуется своеобразная кластерная стратегия, хотя и под другим названием.

### **Вопросы для обсуждения**

1. Определите сущность и значение синтетического подхода в теориях управления.

2. Охарактеризуйте ключевые составляющие концепции процессного подхода.
3. Перечислите основные функции управления и определите значение каждой из них в управлении конкурентоспособностью организации.
4. В чем значение и основные характеристики системного подхода.
5. Опишите ключевые составляющие сторон деятельности фирмы согласно теории 7S.
6. Дайте характеристику инновационного подхода к управлению конкурентоспособностью организации.
7. Перечислите составляющие комплексного подхода.
8. Охарактеризуйте сущность глобального подхода.
9. Какие задачи решает маркетинговый подход в управлении конкурентоспособностью организации.
10. Назовите объекты для реализации в рамках эксклюзивного и функционального подхода в управлении конкурентоспособностью организации.
11. Охарактеризуйте преимущества и недостатки использования предметного подхода в управлении.
12. В чем проявляются преимущества использования кластерного подхода в повышении конкурентоспособности предприятий.

## **ТЕМА 9**

### **РАЗРАБОТКА И РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ**

#### **9.1 Формирование целей и структуры стратегии конкурентной стратегии**

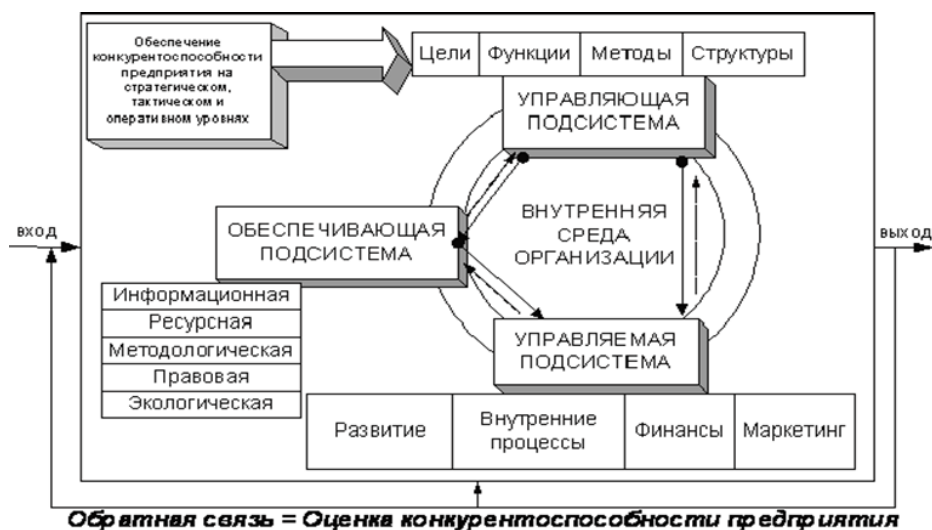
Охарактеризуем структуру системы управления организацией, ориентированной на конкурентоспособность (рисунок 9.1). Необходимость применения системного подхода, как указывалось выше, очевиден. При изучении объектов, состоящих из разных взаимосвязанных частей, обусловлена тем обстоятельством, что в таких объектах проявляется принцип *эмерджентности* (совокупный объект обладает качествами, не присущими каждому из составляющих его элементов, рассматриваемых в отдельности, изолированно друг от друга).

*Подсистема научного сопровождения* проблемы управления конкурентоспособностью организации включает методологические и методические основы, а также научные принципы и методы управления конкурентоспособностью организации. Продуктами подсистемы научного сопровождения системы являются методологические подходы к повышению конкурентоспособности организации; взаимосвязи целей конкурентоспособности организации, его конкурентных преимуществ с целью конкурентоспособности и конкурентных преимуществ национальной экономики, регионов, отрасли, товаров (услуг); взаимосвязи и взаимодействия конкурентоспособности организации, рынка (внутреннего и внешнего), государства и мировой экономики.

*Целевая подсистема* определяет целеполагание и стратегические цели, направленные на обеспечение конкурентоспособности организации в будущем; осуществляет трансформацию стратегических целей в тактические (оперативные); устанавливает средства достижения стратегических и тактических целей, в качестве которых выступают главным образом ресурсы информационные, трудовые, материальные, нематериальные и финансовые. Продукт целевой подсистемы - стратегия повышения конкурентоспособности организации, согласованная с целями социально-экономического развития страны, конкурентоспособности национальной экономики, регионов и отрасли.

*Управляющая и регулирующая подсистемы* включают задачи, формы, методы и функции внутрипроизводственного управления конкурентоспособностью организации, а также государственного регулирования и создания условий для повышения конкурентоспособности организации; воспроизводственную, организационную, техническую, технологическую и социальную структуру управления, ориентированные на достижение стра-

тегических и тактических целей повышения конкурентоспособности организации. Продукты подсистемы - прогнозы, планы, структуры, результаты анализа, оценки и стимулирования повышения конкурентоспособности организации.



**9.1 - Структура системы регулирования и управления конкурентоспособностью организации**

*Обеспечивающая подсистема* состоит из информационного, ресурсного, правового и экологического компонентов. Ее цель – обеспечение функционирования организации и повышение конкурентоспособности. Продуктами подсистемы являются научно обоснованные ресурсы (информационные, трудовые, основные и оборотные средства, материальные, нематериальные), эффективное использование которых повышает конкурентоспособность товаров организации на «выходе» из системы.

*Управляемая подсистема* включает разработку мероприятий (продуктов) по предприятию и структурным подразделениям, направленных на достижение стратегических и тактических целей повышения конкурентоспособности организации на основе расширенного воспроизводства, инновационного развития, реализации ценовой, инвестиционной, маркетинговой и финансовой политики.

*Формирование целей* как инструмент повышения конкурентоспособности. Идея *метода дерева целей* впервые была предложена У. Черменом в связи с проблемами принятия решений в промышленности. Термин «дерево» подразумевает использование иерархической структуры (откуда и название «метод структуризации»), полученной путём разделения общей цели на подцели, а их, в свою очередь, на более детальные составляющие, которые можно называть подцелями нижележащих уровней или, начиная с некоторого уровня, - функциями. Как правило, термин «дерево целей» используется для иерархических структур, имеющих отношения строго древовидного порядка, но сам метод иногда применяется и в случае «слабых» иерархий.

Присутствует немного *путей увеличения конкурентоспособности компании*, к основным можно отнести:

- Постоянное использование нововведений.
- Использование лишь качественного сырья и материалов.
- Многократное изучение и переподготовка кадров.
- Увеличение материальной заинтересованности сотрудников и совершенствование условий труда.
- Проведение рекламных исследований рынка, с целью установления потребностей клиентов.
- Анализ собственных соперников, для раскрытия личных крепких и слабых сторон.

- Поддержание контактов с научно-исследовательскими организациями и инвестирование научных исследований, нацеленных на увеличение качества продукции.
- Применение более успешных маркетинговых мероприятий.

Используя данные пути, предприятие может выработать конкурентную стратегию, увеличить как собственную конкурентоспособность, но и закрепить собственную экономическую стабильность.

## 9.2 Принципы и элементы конкурентной стратегии

Любая стратегия включает общие принципы, на основе которых менеджеры данной организации могут принимать взаимоувязанные решения, призванные обеспечить координированное и упорядоченное достижение целей в долгосрочном периоде.

Выделяют четыре различные *группы таких принципов* (правил):

- \* Правила, используемые при оценке результатов деятельности фирмы в настоящем и в перспективе. Качественную сторону критериев оценки обычно называют ориентиром, а количественное содержание – заданием.
- \* Правила, по которым складываются отношения фирмы с ее внешней средой, определяющие: какие виды продукции и технологии она будет разрабатывать, куда и кому сбывать свои изделия, каким образом добиваться превосходства над конкурентами. Это набор правил называется продуктово - рыночной стратегией или стратегией бизнеса.
- \* Правила, по которым устанавливаются отношения и процедуры внутри организации. Их нередко называют организационной концепцией.
- \* Правила, по которым фирма ведет свою повседневную деятельность, называемые основными оперативными приемами.

Стратегия основывается на следующих *элементах стратегического менеджмента* фирмы:

1. *Миссия фирмы* - это определение высшей ценности компании, её "предназначения" на рынке. Выбранная миссия соответствует намеченным *идеалам*. Идеалы, являются ценностями, которые указывают на определенное направление движения. Идеалом можно считать абсолютное совершенство, которое не достижимо в реальном мире, имеет теоретический характер и является постоянным ориентиром. Если в качестве идеала рассматривать определенный опыт, то результатом будет успех конкретной организации. Можно стараться ровняться на конкретные примеры, но не стоит использовать их как ориентиры. Они подходят для анализа, изучения методов и действий.

2. *Стратегическое намерение фирмы*. Стратегические намерения обычно еще называются «стратегическое видение». Оно соответствует цели в определенное время. Например, к определенному времени должна быть достигнута цель получения прибыли от деятельности интернет-магазина.

3. *Содержание цели и логика стратегии*, то есть определенные причинно-следственные цепочки. Цели являются измеримым показателем, с помощью которого можно определить степень реализации проектов. Цель более точно отражает желаемые результаты, нежели стратегическое видение. Сущность стратегии в компании, заключается в том, что в высшем менеджменте является инструментом стратегии, на нижнем уровне становится целью.

4. *Задачи*. Именно стратегические задачи приводят стратегию в действие и обеспечивают ее выполнение. В совокупности стратегические задачи образуют «портфель» стратегических проектов компании, скоординированных между собой и обеспеченных ресурсами.

5. *Показатели*, измеряющие и демонстрирующие степень достижения цели. Например, прибыль или доля рынка, выраженная в товарном обороте.

6. *Реализация конкретных мероприятий* и проектов для достижения поставленных целей.

### 9.3 Особенности стратегий фирм с малой долей рынка

Основная особенность развития малых фирм заключается в их гибкости. Средние фирмы сжаты тисками прессы крупных фирм и жалящими уколами малых. Стратегии роста крупных фирм строятся в зависимости от степени диверсификации и темпов роста.

*Поле 1.* Стратегия копирования («Ложный гриб»). Сущность заключается в том, что малая фирма, используя результаты научно-исследовательских работ более крупных фирм по оригинальным продуктам, выпускает копии этих продуктов по ценам и качеству значительно уступающим, как правило, оригиналу.

*Поле 2.* Стратегия оптимального размера («Премудрый пескарь»). Малая фирма осуществляет свою деятельность под девизом: «не высовываться» за рамки своей рыночной ниши. Эта стратегия хотя и обеспечивает выживаемость малой фирмы, но служит препятствием расширению деятельности фирмы. Основные виды стратегии малой фирмы (рисунок 9.2).

		Продукт малой фирмы	
		Подобный продукт крупной фирмы	Оригинальный
Форма существующей фирмы	Независимая от крупной фирмы (суверенитет)	«Ложный гриб» (поле 1): Стратегия кооперации	«Премудрый пескарь» (поле 2): Стратегия оптимального размера
	Связанная с крупной фирмой (симбиоз)	«Хамелеон» (поле 4): Стратегия использования преимуществ крупных фирм	«Жалящая пчела» (поле 3): Стратегия участия в продукте крупных фирм

**Рис. 9.2 - Основные виды стратегии малой фирмы**

*Поле 3.* Стратегия участия в продукте крупной фирмы («Жалящая пчела»). Использование данной стратегии возможно тогда, когда отдельный мелкий элемент продукции более крупной фирмы — это конечный продукт для данной фирмы. Во избежание зависимости от более крупной фирмы малая фирма должна стремиться ограничить долю оборота, приходящегося на одного крупного клиента, т.е. мелкая фирма должна стремиться поставлять нескольким крупным фирмам товары таким образом, чтобы доля для каждой из них в общем объеме продаж фирмы не превышала 20%. Это позволяет малым фирмам, как «жалящим пчелам», заставлять более крупные фирмы «вертеться» и в силу установления низких цен на реализацию продуктов вынуждать крупные фирмы избавляться от непроизводительных подразделений.

*Поле 4.* Стратегия использования преимуществ крупной фирмы («Хамелеон»). Это так называемая стратегия франчайзинга, в соответствии с которой заключается договор между мелкой и крупной фирмой, согласно которому крупная фирма обязуется снабжать мелкую фирму собственными товарами, рекламными услугами, отработанными технологиями бизнеса, представляет краткосрочный кредит на льготных условиях, сдает в аренду свое оборудование. В свою очередь малая фирма обязуется иметь деловые контакты исключительно с данной крупной фирмой, вести бизнес «по правилам» этой крупной фирмы и перечислять определенную договором долю от суммы продаж в пользу крупной фирмы.

### 9.4 Проектирование и механизм реализации

#### конкурентной стратегии с учетом динамики рынка

Одна из распространенных практических задач в экономике - прогнозирование того, как будет развиваться конкурентная ситуация на том или ином рынке. В силу ряда причин это занятие часто считалось скорее искусством, чем наукой, а степень достоверно-

сти выводов аналитиков маркетинговых и консалтинговых агентств до сих пор больше коррелирует с их опытом и доступом к текущей информации, чем с наличием и характеристиками формальных методов и моделей прогноза. Вместе с тем можно утверждать, что закономерности в изменении популяции (количество, рыночные доли фирм, потоки входящих на рынок и уходящих с рынка компаний) существуют.

Термин «*конкурентная динамика*» используется во многих аспектах, начиная от исследований конкуренции видов за выживание, заканчивая теоретико-игровыми моделями различных конкурирующих процессов. Примем под этим термином изучение межфирменной конкуренции, исходящей от конкурирующих фирм, их реакций, стратегических и организационных особенностей, причинах выбранных стратегических действий и их последствиях. Объектом исследования конкурентной динамики являются конкурентные действия фирмы.

Стратегическое планирование приобретает смысл тогда, когда оно реализуется. Было бы ошибочным считать, что процесс реализации повышения конкурентоспособности предприятия представляет собой традиционную деятельность по выполнению стратегического плана. Процесс реализации стратегии повышения конкурентоспособности предприятия существенно отличается от процесса выполнения долгосрочного плана.

Важно знать, что существует только один критерий эффективности стратегических измерений: успешность бизнеса и эффективность его достижения. Поэтому в современных условиях процесс реализации стратегии по сути является творческим процессом, который предполагает постоянный мониторинг результатов реализации стратегии и механизм ее коррекции в виде адекватности и своевременных изменений. На данном этапе происходит творческое практическое создание всех значимых условий для претворения в жизнь выработанной стратегии и всех будущих стратегий. Современный процесс реализации стратегии с самого первого этапа своего осуществления представляет собой процесс создания будущих конкурентных стратегий предприятия, другими словами, начало процесса реализации стратегии предприятия, которым завершается один цикл стратегического развития, одновременно является началом другого цикла такого развития.

Для успешной реализации, выполнения стратегии важно учитывать следующие условия:

- 1) на всех уровнях управления стратегия предприятия должна проводиться в виде четких стратегических указаний, которые необходимо осуществлять в соответствии с текущим оперативным планом реализации стратегических изменений;

- 2) все основные моменты стратегии и особенно ее стратегические указания должны быть доведены до сведения работников предприятия.

Разработка и реализация стратегии является сложным делом, поэтому для ее успешного претворения в жизнь необходима непрерывная оценка стратегического плана. Оценка стратегии проводится путем сравнения результатов работы с целями. Процесс оценки используют в качестве механизма обратной связи для корректировки стратегии. В целях достижения эффективности оценка должна проводиться системно и непрерывно, охватывая все уровни реализации стратегии.

*Процесс реализации стратегии* включает в себя следующие этапы:

- 1) определение стратегии и цели предприятия в целом;
- 2) оценка и, при необходимости, изменение или разработка организационной системы;
- 3) распределение ресурсов по разделам и подразделениям;
- 4) определение ключевых управленческих задач;
- 5) постановка задач для отдельных частей организации или внесение изменений в структуру;
- 6) делегирование полномочий и установление методов координации;
- 7) определение политики в качестве ориентира для действий;
- 8) определение критериев и методов измерения результатов деятельности организации;

- 9) создание информационной системы для обеспечения адекватных и своевременных данных оценки бизнеса;
- 10) разработка стиля работы предприятия;
- 11) оценка и определение результатов и обеспечение обратной связи.

При реализации стратегии всегда учитывается ее взаимосвязь со структурой. Акцент в этом случае делается на объединении формирования структуры организации и стратегического планирования. Структура основывается на стратегии и должна обеспечивать ее эффективность.

Одним из важнейших вопросов эффективной реализации стратегии является стимулирование выполнения заданий требуемого объема, качества, в установленные сроки, без превышения запланированных затрат. Из перечисленных критериев приоритетным является качество как важнейший фактор конкурентоспособности. Интересны рекомендации Э. Деминга в области стимулирования труда: 1) награждать перспективные решения, а не сиюминутные; 2) награждать тех, кто берет на себя риск, а не тех, кто его избегает; 3) награждать творческую работу, а не слепое подчинение; 4) награждать за результат работы, а не за объем; 5) награждать упрощение, а не бесполезные осложнения; 6) награждать качество, а не быструю работу; 7) награждать тех, кто работает друг с другом, а не против друг друга.

Таким образом, одной из важнейших функций управления реализацией следует считать оперативное регулирование, за которым должны быть закреплены задачи мониторинга изменений во внешней среде и внутренней структуре системы, комплексной значимости системы, анализа результатов оперативного контроля, обновления и внесения изменений в стратегию повышения конкурентоспособности предприятия.

На этапе оценки результатов реализации стратегии менеджер должен четко представлять уровень стратегической перемены, которую необходимо достигнуть. Кроме того, выполнив анализ организационной структуры и культуры, он получил понятие о тех факторах как вне, так и внутри организации, которые будут способствовать или мешать реализации стратегии.

Для успешной реализации стратегии необходимы четыре основных типа навыков исполнения:

*Навыки взаимодействия* (интерактивные навыки) выражаются в способности управлять своим поведением и поведением других для достижения цели. В зависимости от уровня стратегической перемены, необходимой для реализации стратегии, менеджерам нужно оказывать влияние на других людей, как в своей организации, так и за ее пределами. Тот, кто обладает импатией, т.е. способностью ощущать, как себя чувствуют другие, и имеет хорошие навыки заключения сделок, является лучшим реализатором.

*Навыки распределения* отражают способность менеджера эффективно планировать мероприятия, время, составлять бюджет денежных средств и других ресурсов. Способные менеджеры избегают вложения чрезмерных ресурсов в хорошо проверенные программы и знают, что рискованные программы часто требуют больших инвестиций ресурсов.

*Навыки отслеживания* заключаются в эффективном использовании информации для корректировки любых проблем, возникающих в процессе реализации стратегии. Хорошие реализаторы имеют у себя эффективную систему обратной связи для анализа процесса реализации стратегии и возникающих проблем.

*Организационные навыки* связаны со способностью, создать новую неформальную организацию или сеть для каждой возникшей проблемы. Хорошие реализаторы знают всех людей в данной организации (и за ее пределами), которые, по причине взаимного расположения, симпатии или какой-либо другой привязанности окажут помощь всеми своими силами. Таким образом, реализация стратегии часто требует таких менеджеров, которые обладают специфическими навыками, необходимыми для преодоления препятствий и обеспечения выполнения поставленных задач. В рамках всего процесса реализа-

ции стратегии менеджеры должны постоянно оценивать, насколько успешно идет этот процесс и в какой степени стратегия соответствует целям организации.

### Вопросы для обсуждения

1. Охарактеризуйте структуру системы управления организацией, ориентированной на конкурентоспособность.
2. Опишите метод формирования целей как инструмент повышения конкурентоспособности.
3. Перечислите пути увеличения конкурентоспособности компании.
4. Поясните принципы и элементы конкурентной стратегии фирмы.
5. В чем особенности стратегий фирм с малой долей рынка?
6. Разъясните сущность проектирования конкурентной стратегии с учетом динамики рынка.
7. Охарактеризуйте механизм реализации стратегии повышения конкурентоспособности организации.
8. Перечислите основные типы навыков исполнения при реализации конкурентной стратегии.

## ТЕМА 10

### ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ СОЗДАНИЯ И РАЗВИТИЯ КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ

#### 10.1 Конкурентная политика государства: сущность, элементы и модели проведения

Концепция М. Портера основывается на идее так называемого «национального ромба», характеризующего систему детерминант конкурентного преимущества (четыре основных свойства) страны, которые, находясь во взаимодействии, создают эффект эмерджентности (целостности). Та или иная конфигурация названных детерминант усиливает или ослабляет потенциальный уровень конкурентных преимуществ экономики страны (рисунок 10.1).

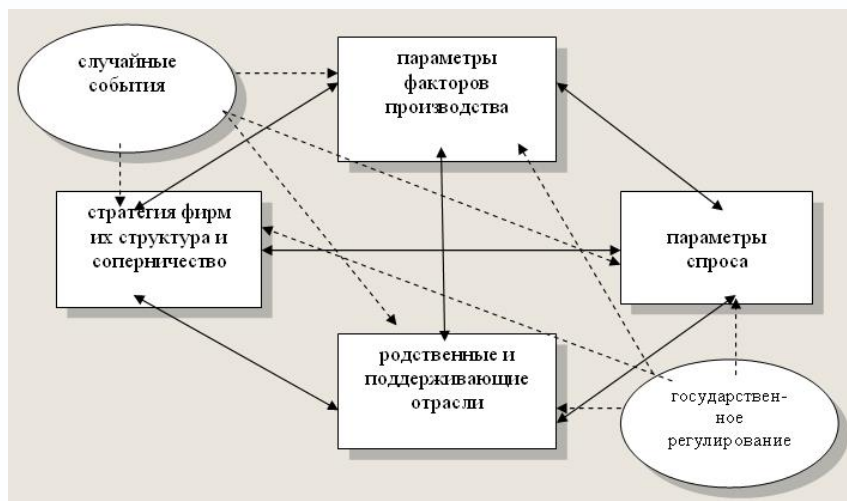


Рис. 10.1 - Модель национального ромба М. Портера

В сложных отраслях, составляющих основу любой развитой экономики, страна не наследует, а создает наиболее существенные факторы производства, такие как квалифицированная рабочая сила или научно-техническая база производства. Более того, *набор факторов*, которыми обладает государство в некоторый определенный момент времени, оказывается менее значимым.



*Стратегия фирм, их структура и соперничество* между ними являются необходимым условием, поскольку отсутствие соперничества между фирмами и неготовность фирм ориентироваться на деятельность в условиях соперничества не дает конкурентного преимущества на внешнем рынке.

*Параметры спроса* – емкость спроса, динамика его развития, дифференциация по видам продукта, требовательность покупателей к качеству товаров и услуг. По мнению Портера, именно на внутреннем рынке, в условиях развитого спроса, получают апробацию новые изделия до выхода на мировой рынок.

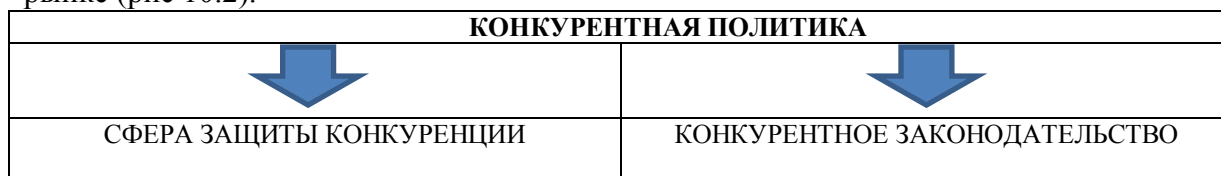
*Родственные и поддерживающие отрасли* обеспечивают экспортоориентированные отрасли необходимыми материалами, полуфабрикатами, комплектующими изделиями и другими материальными средствами и информацией. Они являются необходимым условием создания и поддержания конкурентных преимуществ в мировой экономике для конкурентоспособных отраслей.

Для того чтобы теория была завершенной, нужно рассмотреть еще две переменные, существенным образом влияющие на взаимодействие между детерминантами, – *случайные события и действия правительства*. К наиболее важным случайным событиям можно отнести новые изобретения, крупные технологические прорывы, резкие изменения цен на ресурсы, изменения на мировых финансовых рынках или в валютных курсах, войны и прочие непредвиденные обстоятельства. Подобные события, приносят некую неопределенность, способствующую изменению структуры отрасли.

Государственные органы любого уровня, также, могут усилить и ослабить конкурентное преимущество. Особенно это видно при анализе воздействия политики правительства на каждый из детерминантов. Государственная политика, проводимая без учета ее влияния на систему детерминантов, с равным успехом может подорвать конкурентное преимущество страны или усилить его. В экономически развитых странах конкурентная среда формировалась эволюционно, в других странах – путем создания условий для конкурентного поведения субъектов экономических отношений с учетом воздействия имеющих и возникающих структур рынка. К таким странам относятся страны Восточной Европы и Россия.

Таким образом, политику государства, способствующую эффективному функционированию экономики и повышению благосостояния граждан, можно назвать *конкурентной*.

Конкурентная политика формирует конкурентную среду, в которой предприятия добиваются конкурентоспособности своей продукции, работ, услуг. Она представляет собой сферу защиты конкуренции и конкурентное законодательство. Например, содействие конкуренции путем ее защиты от «протекционистских» наклонностей администраций; регулирование естественных монополий, предупреждение мошеннических заявок на аукционах. Конкурентное законодательство включает запрет антиконкурентным соглашениям, консолидации и злоупотреблениям доминирующим или монопольным положением на рынке (рис 10.2).

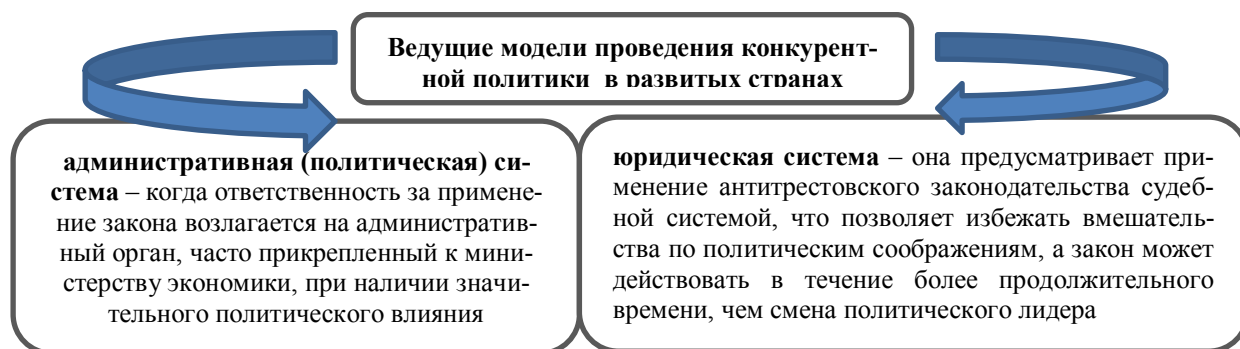


**Рис. 10.2. - Элементы конкурентной политики**

Методы проведения антимонопольной политики во многих государствах основываются, по большей части, на одной из двух ведущих моделей (рис. 10.3) представлены ведущие модели проведения конкурентной политики): 1) административной (политической); 2) юридической.

Одним из основных элементов рыночной экономической системы является *конкурентная среда*. Она представляет собой совокупность социально-экономических условий и факторов, обеспечивающих нормальное функционирование рынка и конкурентное поведение хозяйствующих субъектов.

Формирование конкурентной среды представляет собой один из элементов конкурентной политики государства. Следует отметить, что интересам укрепления позиций национальных компаний на мировом рынке во всех развитых индустриальных странах отдается безусловный приоритет перед принципами свободной конкуренции и недопущения монополизма на внутренних рынках. Например, в производстве первичного алюминия США доля компании «Alcoa» составляет почти 74%, в Канаде доля компании «Alcan» превышает 70%, в ФРГ абсолютным монополистом является компания «VAW», во Франции – компания «Pechiney», в Швейцарии – компания «Alusuisse Lonza Group», в Норвегии – компания «Norsk Hydro».



**Рис. 10.3 - Модели проведения конкурентной политики**

Признаками конкурентной среды являются: - наличие критического объема частной собственности на факторы производства, продукт и доход; - самостоятельность хозяйствующих субъектов, их ответственность, свобода выбора; - различие интересов многочисленных производителей однотипной продукции; - конкуренция между товаропроизводителями и товарно-денежный обмен.

Беларусь — страна с открытой экономикой, поэтому наше благосостояние очень сильно зависит от внешних факторов, прежде всего покупательной способности торговых партнеров. Кризис в странах-соседях, в России и Украине, на наших традиционных рынках в последние годы сильно ударил по Беларуси. Спрос на наши товары сократился, конкуренция резко выросла. Как следствие, упали экспорт, доходы предприятий и бюджета.

Внешние обстоятельства не были единственной причиной экономических трудностей, они лишь обострили ряд внутренних проблем экономики Республики Беларусь. По-прежнему проблемой остается низкая производительность труда и высокие издержки производства. Структура управления экономикой требует совершенствования, так как управленческие технологии отстают от требований времени.

Сегодня мир переходит от индустриальной фазы развития к экономике знаний. Конвейерное массовое производство утрачивает свое значение. Традиционные отрасли меняются изнутри — на смену заводским рабочим массово приходят роботы и трехмерная печать, финансы и торговля переходят в Интернет, сплав био- и информационных технологий обещает новую эру в медицине.

Главная цель развития Республики Беларусь на ближайшие годы — повышение качества жизни населения на основе роста конкурентоспособности экономики, привлечения инвестиций и инновационного развития. Для достижения поставленных целей развитие страны и государственное регулирование должно основываться на следующих приоритетах: инвестиции, занятость, экспорт, информатизация, человеческий капитал.

Инструменты экономической политики Республики Беларусь на ближайшую перспективу: *1. Раскрепощение деловой инициативы.* Для этого предусматривается: расширение форм государственной поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства; повышение эффективности бюджетно-налоговой и денежно-кредитной политики; введение административной (а при повторном совершении — уголовной) ответственности за вмешательство должностных лиц правоохранительных (контролирующих, надзорных) органов в законную деятельность субъектов хозяйствования; существенное снижение финансовых санкций за незначительные нарушения; радикальное упрощение и сокращение числа видов и форм отчетности; внедрение системы оценки последствий принятия нормативных правовых актов в сфере предпринимательской деятельности; сокращение количества лицензируемых видов деятельности; введение института налоговых консультантов в целях качественного предоставления соответствующих услуг.

*2. Принятие стимулирующих мер для быстрого открытия своего дела.* Предусматривается: сформировать пакет базовых услуг, которые будут предоставляться бизнесу на безвозмездной основе; обеспечить осуществление административных процедур в электронном виде, начиная от подачи заявок и заканчивая получением результатов в виде электронного документа. Планируется упростить передачу неиспользуемых объектов недвижимости, находящихся в собственности государства, для создания производственного бизнеса и новых рабочих мест.

Инструменты экономического регулирования будут направлены на поддержание добросовестной конкуренции и противодействие монополизму. Прямое регулирование цен и тарифов будет сохранено только на услуги, оказываемые предприятиями, которые занимают доминирующее положение на товарных рынках, и естественными монополиями, а также на отдельные группы товаров (в частности, топливо, электро- и теплоэнергию). Для эффективного обеспечения равных конкурентных условий хозяйствования на базе Министерства торговли создается антимонопольный орган Республики Беларусь.

*3. Снижение инфляции и процентных ставок.* Развитие конкуренции в банковском секторе и внедрение современных технологий приведет к снижению стоимости и росту доступности банковских услуг. Курсовая политика останется гибкой. Золотовалютные резервы существенно увеличатся и будут поддерживаться на безопасном уровне.

*4. Создание полноценного финансового рынка.* Для реального сектора экономики финансовый рынок предоставит новые, более доступные источники финансирования: корпоративные облигации, проектное финансирование, размещение акций белорусских предприятий на международных фондовых биржах при помощи иностранных депозитарных расписок.

Обеспечение макроэкономической стабильности вместе с мерами по улучшению инвестиционного климата создадут основу для улучшения суверенного кредитного рейтинга страны, белорусских банков и предприятий. Это позволит существенно облегчить доступ предприятий к финансовым ресурсам для инвестиционного развития.

Продолжится совершенствование деятельности Банка развития Республики Беларусь как государственного института поддержки приоритетных направлений развития экономики. Основной акцент будет сделан на кредитовании экспорта, финансировании инвестиционных проектов, в том числе государственно-частного партнерства.

## **10.2 Содержание и характеристика антимонопольной политики Республики Беларусь**

Антимонопольное регулирование — важнейшая составная часть экономической политики государства во всех странах с развитой рыночной экономикой. Антимонопольное регулирование — это целенаправленная государственная деятельность, осуществляемая на основании и в пределах, допускаемых действующим законодательством, по установлению и реализации правил ведения экономической деятельности на товарных рынках с целью защиты добросовестной конкуренции и обеспечения эффективности рыночных отношений.

Нормы конкурентного права Республики Беларусь заложены в Конституции Республики Беларусь, Кодексе об административных правонарушениях Республики Беларусь, Гражданском кодексе Республики Беларусь, Уголовном Кодексе Республики Беларусь, а также в антимонопольном законодательстве, законодательстве в области предпринимательства и малого бизнеса, инвестиций, банковской деятельности, стандартизации, защиты прав потребителей, рекламы, внешнеэкономической деятельности.

Основу антимонопольного законодательства составляет Закон Республики Беларусь «О противодействии монополистической деятельности и развитии конкуренции», определяющий организационные и правовые основы предупреждения, ограничения и пресечения монополистической деятельности и недобросовестной конкуренции в целях обеспечения необходимых условий для создания и эффективного функционирования товарных рынков, содействия и развития добросовестной конкуренции, защиты прав и законных интересов потребителей. В целях реализации Закона создана и постоянно совершенствуется правовая база антимонопольного контроля и регулирования, регламентирующая следующие основополагающие вопросы:

- определение доминирующего положения хозяйствующих субъектов на товарных рынках Республики Беларусь;
- порядок формирования и ведения Государственного реестра хозяйствующих субъектов, занимающих доминирующее положение на товарных рынках и Государственного реестра субъектов естественных монополий
- правила проведения государственного антимонопольного контроля за сделками с акциями, имущественными паевыми взносами в имущество кооперативов (паями), долями уставных фондов хозяйствующих субъектов;
- порядок согласования условий преобразования государственных, государственных унитарных, относящихся к республиканской собственности, и арендных предприятий, занимающих доминирующее положение на товарных рынках, в открытые акционерные общества;
- порядок организации и проведения проверок по соблюдению антимонопольного законодательства хозяйствующими субъектами, доминирующими на товарных рынках;
- порядок проведения государственного антимонопольного контроля за реорганизацией хозяйствующих субъектов, занимающих доминирующее положение на товарных рынках Республики Беларусь;
- порядок выявления и пресечения антиконкурентных соглашений (согласованных действий) о ценах;
- порядок выявления монопольных цен;
- порядок рассмотрения запросов (заявлений) об установлении соответствия положений соглашений, ограничивающих конкуренцию, антимонопольному законодательству;
- порядок рассмотрения заявлений (обращений) о нарушении антимонопольного законодательства, в части осуществления недобросовестной конкуренции;
- порядок применения мер, направленных на устранение нарушений антимонопольного законодательства.

Одной из важнейших составляющих конкурентной политики Республики Беларусь является обеспечение контроля за экономической концентрацией. Основой государственного контроля за экономической концентрацией являются такие принципы, как единство экономического пространства, свободное перемещение товаров, услуг и денежных средств, поддержка конкуренции, недопущение деятельности, направленной на монополизацию и недобросовестную конкуренцию. В рамках преодоления концентрации производства количество хозяйствующих субъектов рынка должно приблизиться к уровню насыщения и не являться ограничением для развития рыночных отношений.

Настоящий этап развития экономики по-новому ставит проблему оценки экономической концентрации при создании хозяйственных и финансово-промышленных групп, холдингов и других объединений хозяйствующих субъектов. Государственная антимоно-

польная политика должна способствовать таким тенденциям в экономической концентрации, которые будут иметь позитивное воздействие на конкурентоспособность отечественных производителей. Регулируемая экономическая концентрация может рассматриваться как один из элементов государственной экономической стратегии, посредством которой можно мобилизовать имеющийся промышленный потенциал, с тем чтобы обеспечить импортозамещение на внутреннем рынке и определенные конкурентные преимущества товаров отечественного производства на внешнем рынке.

Важным и актуальным направлением регулирования отношений на конкурентных рынках является предупреждение и пресечение недобросовестной конкуренции. Необходимость развития данного вида деятельности антимонопольного органа обусловлена прежде всего построением в республике социально ориентированной рыночной экономики, в рамках которой одно из важных мест принадлежит формированию цивилизованной конкурентной среды. Целью государственной политики в этом направлении является выработка цивилизованных и справедливых методов ведения бизнеса, добросовестного продвижения на рынок товаров и услуг.

Исходя из изменившихся экономических условий, основным направлением антимонопольной политики должно стать дальнейшее сужение сферы прямого государственного регулирования цен на товары (работы, услуги) организаций-монополистов на основе дифференцированного подхода к товарным рынкам и разным группам товаропроизводителей и постепенного перехода от ценового регулирования к системе антимонопольного регулирования и контроля.

Одним из направлений антимонопольной политики является работа по созданию условий для ликвидации самих возможностей злоупотребления монопольным положением хозяйствующих субъектов, освобожденных от ценового регулирования. При этом остается необходимость регулирования цен (тарифов) на продукцию, обеспечивающую национальную, продовольственную, экологическую безопасность. Дальнейшего развития и разработки потребует методологическая база по определению порядка ценового регулирования в сферах естественных монополий.

### **Вопросы для обсуждения**

1. Охарактеризуйте идею «национального ромба» в концепции М. Портера.
2. Определите сущность и основные элементы конкурентной политики государства.
3. Опишите модели проведения конкурентной политики.
4. Какие факторы оказывают влияние на реализацию конкурентной политики?
5. Опишите главную цель и инструменты экономической политики Республики Беларусь на ближайшую перспективу.
6. Разъясните содержание и дайте характеристику антимонопольной политики Республики Беларусь.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Азоев, Г.Л. Анализ деятельности конкурентов / Г.Л. Азоев. - М.: ГАУ, 1995. – 205 с.
2. Александрова, Л.А. Конкурентоспособные промышленные кластеры: теория и практика реформирования / Л.А. Александрова. - Саратов: Издательский центр СГСЭУ, 2005. – 118 с.
3. Александрович, Я.М. Структурная перестройка и конкурентоспособность экономики Республики Беларусь / Александрович Я.М., Полоник С.С., Пинигин В.В. и др. – Мн.: ГНУ «НИЭИ Министерства экономики Респ. Беларусь», 2004. – 168 с.
4. Ансофф И. Стратегическое управление. Под ред. Л.И. Евенко – пер. с англ. / И. Ансофф. - М.: Экономика, 1999. – 378 с.
5. Антонов, Г.Д. Управление конкурентоспособностью организации : учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 300 с.
6. Бабук, И.М. Экономика предприятия: уч. пособие / И.М. Бабук. - Мн.: ИВЦ Минфина, 2008. – 327с.
7. Баринов, В. Развитие организации в конкурентной среде / В. Баринов // Менеджмент в России и за рубежом. - 2000. - № 6. – С. 13 – 27.
8. Головачев, А.С. Конкурентоспособность организации: уч. пос. / А.С. Головачев. - Мн.: Высшая школа, 2012. – 319с.
9. Голубков, Е.П. Маркетинговые исследования: теория, практика, методология / Е.П. Голубков. - М.: «Финпресс», 2003. – 496 с.
10. Горбашко, Е.А. Менеджмент качества и конкурентоспособности / Е.А. Горбашко. — СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 1998. — 540 с.
11. Друкер, П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке / П.Ф. Друкер: пер. с англ. – М.: Вильямс, 2001. – 272 с.
12. Зборина, И.М. Развитие системы управления конкурентоспособностью предприятий по производству мебели : дис. ... кандидата экон. наук: 08.00.05/ И.М. Зборина. - Минск, 2012 – 115 л.
13. Катков, В.В. Управление конкурентоспособностью предприятия промышленности: теоретические аспекты и практические методы / В.В. Катков. - СПб: СПбГИЭУ. – 2004. – 348 с.
14. Квасникова, В.В. Конкурентоспособность товаров и организаций. Практикум : учебное пособие / В.В. Квасникова, О.Н. Жучкевич. – Минск : Новое знание ; М. : ИНФРА-М, 2013. – 184 с.
15. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер. - СПб.– 1998. – 730с.
16. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок Стратегический и операционный маркетинг / Ж.-Ж. Ламбен; пер. с англ.; под ред. В.Б. Колчанова.- СПб: Питер. - 2007. – 800 с.
17. Макогон, Ю.В. Управление международной конкурентоспособностью предприятий (организаций): учебное пособие / Ю.В. Макогон, Ю.А. Гохберг. – Донецк: Дон-НУ – 2004. – С. 278.
18. Михеева, Е.Н. Методы оценки конкурентоспособности непродовольственных товаров. – М.: ЮНИТИ, - 2004. – 153 с.
19. Немогай, Н.В. Конкурентоспособность предприятия: учебное пособие / Н.В. Немогай, Н.В. Бонцевич. – Минск: ИВЦ Минфина, 2013. – 464с.
20. Немогай, Н.В. Управление качеством: учебник / Н.В. Немогай, Н.В. Бонцевич, В.В. Садовский; под ред. Н.В. Немогай. – Гомель: Центр исследований институтов рынка, 2006. – 361с.
21. Нехорошева, Л.Н. Экономика предприятия: учеб. пособие / Л.Н. Нехорошева, Н.Б. Антонова, Л.В. Гринцевич [ и др.]; под ред. Л.Н. Нехорошевой. – Минск: БГЭУ, 2008. – 719 с.

22. Портер, М. Конкуренция: пер. с англ. / М. Портер. - М.: изд. Дом «Вильямс». – 2003. – 730 с.
23. Портер, М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость: пер. с англ. / М. Портер.- М.: Альпина Бизнес Букс,. - 2005.- 320 с.
24. Рубин, Ю.Б. Теория и практика предпринимательской конкуренции: учеб. 6-е изд. / Ю.Б. Рубин. - М.: Маркет ДС. – 2006. – 860 с.
25. Светушков С.Г. Прогнозирование экономической конъюнктуры в маркетинговых исследованиях / С.Г. Светушков. - СПб., 1997. – 264 с.
26. Фасхиев, Х.А. Модель управления конкурентоспособностью предприятия / Х.А. Фасхиев // Маркетинг в России и за рубежом. – 2009. - №6. - С. 107 – 122.
27. Фатхутдинов, Р.А. Управление конкурентоспособностью организации: учеб. / Р.А. Фатхутдинов. 3-е изд., перераб. и доп. – М.: МаркетДС, 2008. – 432 с.
28. Царев, В.В. Оценка конкурентоспособности предприятий (организаций). Теория и методология / В.В. Царев, А.А. Контарович, В.В. Черныш. – М.: ЮГИТИ-ДАНА, 2008. – 799 с.
29. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика. Учебно-практическое пособие / А.Ю. Юданов. – М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем», изд-во «ГНОМ-ПРЕСС», 1998. – 384 с.
30. Яшева, Г.А. Формирование и реализация кластерного подхода в управлении конкурентоспособностью предприятий легкой промышленности Республики Беларусь: дис. ... доктора экон. наук: 08.00.05/ Г.А. Яшева. - Минск, 2009 – 227 л.